

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño  
Laboral.”***

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial

**Autora:** Liseth Marianela Onofre Pérez  
**Supervisor:** MSc. Leonardo Patricio Salvador Pérez

Promoción: 2012 - 2013

Quito – 2014

## **A. PRELIMINARES**

### **AGRADECIMIENTO**

Siempre supe que mi marco de misión era servir a la gente desde cualquier ámbito de mi vida, y en este sentido agradezco a mis padres, mi hermana y mi novio, por todo el tiempo, esfuerzo y amor incondicional para llevar a feliz término uno de los sueños más anhelados, ¡Ser Profesional!

*Marianela*

## DEDICATORIA

El esfuerzo y arduo trabajo de esta investigación, lo dedico a mi Dios, quien me dio su mano para levantarme de las adversidades y me cubrió de fuerza y sabiduría para tomar asertivamente las decisiones que me llevarían a cumplir mis sueños y alcanzar mis metas.

*Marianela*

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

### DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 28 de marzo de 2014

Yo, **Liseth Marianela Onofre Pérez**, autora de la investigación, con cédula de ciudadanía No. 1003641386 libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación:

***“El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral.”***

Es original y de mi autoría, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,



Liseth Marianela Onofre Pérez

C.I. 1003641386

## AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

### AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **Liseth Marianela Onofre Pérez**, autora en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

***“El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral.”***

Por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 28 de marzo de 2014



Liseth Marianela Onofre Pérez

C.I. 1003641386

## RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de investigación sobre **Psicología Industrial**, específicamente el **Clima Organizacional, la Satisfacción y el Desempeño Laboral**. El **objetivo** fundamental determinar la influencia del Clima Organizacional y la Satisfacción en el Desempeño Laboral. La **hipótesis** demostrar la influencia del Clima organizacional y la Satisfacción en el Desempeño Laboral. El **fundamento teórico**: principios de la Escuela Positiva: Psicología Humanista. La **metodología**: investigación no experimental de tipo correlacional con grupo focal. La **conclusión** general se refiere a que efectivamente, existe una relación directa, entre el clima organizacional y la satisfacción de los funcionarios y su desempeño laboral, en la Subsecretaría de Información de la SENPLADES. Con la **recomendación**, de identificar los factores que se encuentran en un nivel inferior y generar un plan de mejora del Clima Organizacional y la Satisfacción que permita tener trabajadores más satisfechos y eficaces en su desempeño diario.

### CATEGORÍAS TEMÁTICAS

**PRIMARIA:** PSICOLOGÍA INDUSTRIAL  
**SECUNDARIA:** CLIMA ORGANIZACIONAL  
SATISFACCIÓN  
DESEMPEÑO LABORAL

### DESCRIPTORES:

CLIMA ORGANIZACIONAL, CUESTIONARIO  
SATISFACCION LABORAL, CUESTIONARIO  
DESEMPEÑO LABORAL, CUESTIONARIO  
SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

### DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:

SIERRA, PICHINCHA – QUITO

## SUMMARY OVERVIEW

Industrial Psychology Investigations Project, specifically about Organizational Environment and Working Performance. Its main objective is to determine the influence of organizational environment and working performance satisfaction. The hypothesis demonstrates the influence of Organizational Environment and Working Performance Satisfaction. The theoretical foundation: Positive School principles: Humanistic Psychology. The methodology: focus group, non-experimental, co-relational investigation. The general conclusion states that evidently, exist a direct relationship between organizational environment, functionaries satisfaction and their working performance, in the Information Sub-secretary Department of SENPLADES. Whit the recommendation of identifying the factors that are in an inferior level and generate an Improvement Plan of the Organizational Envinronment and the satisfaction that allows to have more efficient and satisfied employees with their daily performance.

### THEMATIC CATEGORIES

**PRIMARY:** INDUSTRIAL PHYCHOLOGY  
**SECONDARY:** ORGANIZATIONAL ENVINRONMENT  
 SATISFACTION  
 WORKING PERFORMANCE

### DESCRIPTORS:

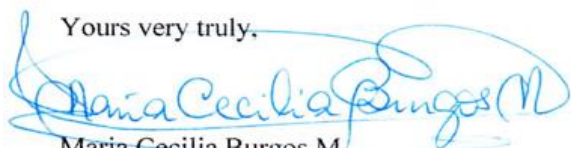
ORGANIZATIONAL ENVINRONMENT, QUESTIONNAIRE  
 WORKING SATISFACTION, QUESTIONNAIRE  
 WORKING PERFORMANCE, QUIESTIONNAIRE  
 PLANNING AND DEVELOPMENT NATIONAL SECRETARIAL DEPARTMENT

### GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:

SIERRA, PICHINCHA – QUITO

Hereby I certify that I have translated totally and fully the above Summary Overview of the Thesis titled "Organizational Environment and the Satisfaction as influencing factors in Working Performance", written by Ms. Liseth Marianela Onofre Perez, I.D. 1003641386, student at Psychology Sciences Faculty, Central University of Ecuador. To validate this process, please find attached a copy of my identification card.

Yours very truly,



Maria Cecilia Burgos M.  
 I.D. 1710347095  
 Translator

## LISTA DE CONTENIDO

<b>A. PRELIMINARES .....</b>	<b>ii</b>
Agradecimiento .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Declaratoria de originalidad .....	iv
Autorización de la autoría intelectual .....	v
Resumen documental.....	vi
Summary overview .....	vii
<b>B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO .....</b>	<b>1</b>
Introducción.....	1
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
Preguntas .....	3
Objetivos.....	3
Justificación del problema .....	3
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
Fundamentación teórica.....	5
<b>MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>6</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>6</b>
1.1. Orígenes y conceptualización.....	6
1.2. Clima y cultura organizacional .....	8
1.2.1. Dimensiones del clima laboral .....	10
1.2.2. Características de las fuerzas motivacionales.....	12
1.2.3. Características de los procesos de comunicación .....	16
1.2.4. Características de los procesos de influencia .....	18
1.2.5. Características de los procesos de toma de decisiones .....	20
1.2.6. Características de los procesos de planeación .....	21
1.2.7. Características de los procesos de control .....	22
1.2.8. Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento .....	23
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>25</b>
<b>SATISFACCIÓN LABORAL.....</b>	<b>25</b>
2.1. Conceptualización .....	25
2.2 Bases del comportamiento individual .....	25
2.2.1 Valores, actitudes y satisfacción laboral .....	25
2.2.2. La motivación.....	26
2.2.3. Las emociones.....	28
2.3. Factores de la satisfacción laboral.....	29
2.3.1. Satisfacción en el trabajo.....	29
2.3.2. Satisfacción con el salario y el sistema de promociones .....	29
2.3.3. Satisfacción con el estilo de liderazgo aplicado en la organización.....	29
2.4. Adaptación adecuada entre trabajador y puesto de trabajo .....	30
2.5. La conducta del individuo y la satisfacción laboral .....	30
2.5.1. Su efecto en el rendimiento laboral .....	30



2.5.2	El absentismo .....	31
2.5.3.	La rotación en el trabajo.....	31
2.6.	Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados .....	31
2.7.	Cómo expresan los empleados su insatisfacción.....	32
2.8.	Teorías sobre satisfacción laboral .....	33
2.8.1.	Teoría del ajuste en el trabajo.....	33
2.8.2.	Teoría del grupo de referencia social .....	33
2.8.3.	Teoría de la discrepancia.....	33
2.8.4.	Teoría de los eventos situacionales .....	34
2.9.	Modelo dinámico de la satisfacción laboral.....	35
CAPITULO III .....		36
DESEMPEÑO LABORAL .....		36
3.1.	Conceptualización .....	36
3.2.	De qué depende el desempeño organizacional.....	37
3.3.	Objetivos de la Organización .....	38
3.4.	Indicadores del desempeño .....	39
3.4.1.	Eficiencia.....	39
3.4.2.	Efectividad .....	40
3.4.3.	Eficacia.....	40
3.5.	Relaciones de reciprocidad.....	41
3.5.1.	¿Qué esperan las personas de la organización?.....	42
3.5.2.	Lo que las organizaciones esperan de las personas .....	43
MARCO LEGAL.....		46
MARCO CONTEXTUAL .....		48
Reseña histórica de la institución .....		48
HIPÓTESIS .....		49
METODOLOGÍA .....		51
Tipo de investigación.....		51
Diseño de la investigación .....		52
Enfoque cuantitativo.....		52
Enfoque cualitativo.....		52
Población .....		53
Técnicas e instrumentos.....		53
Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos .....		54
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....		55
Encuesta dirigida a los trabajadores .....		55
Encuesta dirigida a los Directores .....		63
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....		72
Comprobación de la hipótesis.....		72
Análisis de las correlaciones.....		72
Análisis de los datos tabulados .....		74
Análisis crítico de resultados .....		75

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	76
Conclusiones.....	76
Recomendaciones .....	78

## **C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 81**

Tangibles .....	81
Virtuales.....	82

## **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL ..... 83**

Anexo A. Plan aprobado.....	101
Anexo B. Glosario de términos .....	120
Anexo C. Resultados del Focus Group.....	125
Anexo D. Encuesta de Desempeño Laboral dirigido a las autoridades .....	126
Anexo E. Encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción .....	128
Anexo F. Fotografías .....	130

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables .....	50
--	----

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Edad - Trabajadores .....	55
Figura 2. Género.....	55
Figura 3. Estado civil .....	56
Figura 4. Instrucción académica.....	56
Figura 5. Antigüedad.....	57
Figura 6. Métodos de mando.....	57
Figura 7. La motivación .....	58
Figura 8. La comunicación.....	58
Figura 9. Los procesos de influencia.....	59
Figura 10. Procesos de toma de decisiones .....	59
Figura 11. Procesos de planificación institucional .....	60
Figura 12. Los procesos de control .....	60
Figura 13. Perfeccionamiento .....	61
Figura 14. Resultados del Clima laboral .....	61
Figura 15. Resultados finales de las dimensiones evaluadas en el Clima laboral .....	62
Figura 16. Resultado final de la Satisfacción laboral .....	63
Figura 17. Edad - Directores .....	63
Figura 18. Género.....	64
Figura 19. Estado civil .....	64
Figura 20. Instrucción académica.....	65
Figura 21. Antigüedad.....	65
Figura 22. ¿Considera usted que el clima laboral positivo influye en la mejora del desempeño de los trabajadores? .....	66
Figura 23. ¿Considera usted que un trabajador satisfecho se desempeña mejor en su puesto de trabajo? .....	66
Figura 24. ¿En qué rango sitúa el nivel de desempeño de los trabajadores a su cargo? .....	67

Figura 25.	¿Los funcionarios a su cargo son eficaces en el cumplimiento de las tareas asignadas y en los tiempos estipulados? .....	67
Figura 26.	¿Cuál es el nivel de responsabilidad en el cumplimiento de objetivos y metas que demandan los puestos de trabajo del personal a su cargo? .....	68
Figura 27.	¿Cuál es el nivel de compromiso institucional que asumen sus trabajadores en la labor cotidiana?.....	68
Figura 28.	¿Cree usted que es necesario motivar a sus trabajadores en el desempeño de sus actividades? .....	69
Figura 29.	¿Considera que sus trabajadores tienen la suficiente capacidad de iniciativa en sus puestos de trabajo?.....	69
Figura 30.	¿Cómo calificaría usted el espíritu de equipo en esta institución?.....	70
Figura 31.	¿Considera usted que sus trabajadores se resisten al cambio?.....	70
Figura 32.	¿Considera usted que los intereses personales de sus trabajadores se ajustan a los intereses institucionales? .....	71
Figura 33.	Percepción global del Desempeño laboral .....	71
Figura 34.	Correlación e influencia entre Clima organizacional y Satisfacción .....	72
Figura 35.	Correlación e influencia entre Clima organizacional y Desempeño laboral .....	73
Figura 36.	Correlación e influencia entre Satisfacción y Desempeño laboral.....	73

## **B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO**

### **Introducción**

El comportamiento organizacional es una de las mayores problemáticas en la actualidad, en él intervienen factores como la globalización, estándares de calidad y productividad, competitividad, etc., todo ello conforma el contexto ambiental, el negocio de la organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado y más variables.

Sin embargo, dentro de la estructura organizacional no solo debe importar lo tangible, en realidad, el valor intrínseco de una organización reside principalmente en su activos intangibles, es decir, los que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Esos activos intangibles (competencias, habilidades, destrezas, motivación, compromiso, valores, cultura), son desarrollados por el capital humano, quien se convierte en el motor de cualquier sistema social.

En este sentido, la reciprocidad que puede dar la organización al trabajador se ve reflejada en un clima de: respeto, motivación, calidad humana, valores, etc., cuando se conjugan adecuadamente talento, organización y comportamiento. Se tienen todas las condiciones juntas para conseguir que la organización se desempeñe excepcionalmente y la ventaja competitiva de las organizaciones está en saber utilizar la inteligencia y las competencias de sus trabajadores, pero retribuyendo a los mismos, a través de un sistema de recompensas motivacionales que se convertirá más tarde, en rendimiento favorable y desempeño eficaz, eficiente y efectivo.

De este modo, es imprescindible conocer los puntos clave sobre los cuales es necesario trabajar, y en este caso, se pretende identificar las fortalezas y debilidades de la Subsecretaría, así como lograr que a través del desempeño laboral, se viabilice un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo, asociando el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos y metas institucionales.

La organización de hoy no es la misma de ayer, los cambios, los retos, que surgen diariamente influyen drásticamente en su dinámica, es por ello que muchos recursos son destinados al desarrollo del capital humano y como respuesta a este esfuerzo, se espera mejores resultados, por lo tanto hay que mejorar el ambiente de trabajo, para obtener trabajadores satisfechos y a la vez comprometidos con el éxito de la institución.

El trabajo se desarrolla en cuatro secciones. En una primera sección, se plantea el problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

En la segunda sección desarrolla el Marco Teórico, el Marco Conceptual con tres capítulos fundamentales que corresponden a las variables analizadas: 1) Clima organizacional; 2) Satisfacción laboral, y 3) Desempeño laboral. Igualmente se presenta el Marco Legal y el Marco Contextual.

En una tercera sección se desarrolla la Metodología aplicada, los Resultados obtenidos, el Análisis de los resultados, y las Conclusiones y Recomendaciones.

En una cuarta sección se encuentra una Propuesta de mejoramiento del Clima organizacional y la Satisfacción laboral para aplicarse en la Subsecretaría de Información de la SENPLADES.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Un trabajador satisfecho es sinónimo de éxito en toda organización, pues, el simple hecho de motivar a las personas para que alcancen e incluso superen los estándares de desempeño, se traduce en una poderosa estrategia para enfrentar el proceso de transformación y cambio irreversible que el mundo laboral enfrenta y en donde la competitividad es la base fundamental del éxito.

Es importante romper paradigmas y desechar viejos esquemas estructurales, cerrados e inflexibles que obstruyen la iniciativa y los cambios internos que inicialmente deberían ejecutarse en cualquier organización, para conseguir trabajadores y en síntesis seres humanos mental y emocionalmente saludables.

Hoy en día y pese a los innumerables esfuerzos de los gobiernos locales por erradicar sistemas sociales tradicionalistas, simplistas y rígidos en el crecimiento personal e institucional, aún existen organizaciones en donde se ejerce el poder coercitivo como mecanismo para conseguir las cosas, desencadenando un clima laboral tenso y consecuentemente obteniendo trabajadores desmotivados.

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, para lograr que se sientan comprometidas y empoderadas con los objetivos y metas que su institución pretenda alcanzar; es indispensable que las autoridades conozcan las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas, en función de ello y tomando en cuenta la

importancia que se debe otorgar al contingente humano, se hace necesario crear un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura participativa y democrática.

La investigación se enmarca en el firme propósito de determinar si el clima laboral y la satisfacción son factores influyentes en el desempeño organizacional, así como proponer alternativas de mejora.

### **Preguntas**

1. ¿Existe relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción?
2. ¿El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral son variables correlacionadas?
3. ¿La variable Satisfacción se correlaciona con la variable Desempeño Laboral?
4. ¿El Clima Organizacional y la Satisfacción combinadas, son variables influyentes en el Desempeño Laboral?

### **Objetivos**

#### **General**

Determinar la influencia del Clima Organizacional y la Satisfacción en el Desempeño Laboral, de los trabajadores de la Subsecretaría de Información.

#### **Específicos**

1. Evaluar el clima organizacional de la Subsecretaría de Información
2. Determinar los niveles de satisfacción que presentan el personal de la Subsecretaría de Información
3. Medir el desempeño laboral de los funcionarios de la Subsecretaría de Información
4. Conocer la posible relación que existe entre el Clima Organizacional, la Satisfacción y el Desempeño Laboral.

### **Justificación del problema**

El talento humano, constituye el capital principal para generar dinamismo, creatividad y proactividad en toda organización, a través de las habilidades, conocimiento y destrezas que pueda aportar a favor de la misma.

Por lo que, aspectos como propiciar un clima laboral saludable, en donde exista equidad en el trato jefe-subordinado, en donde las relaciones interpersonales sean de calidad, e incluso las condiciones físicas o ambientales de trabajo sean óptimas, facilita que todo ello, se esquematice en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

El mejoramiento continuo del clima organizacional trae consigo un impacto socioeconómico positivo para la institución, ya que motiva a sus trabajadores a ser competentes, logrando un ambiente de trabajo favorable que arroje como resultado un alto nivel de satisfacción laboral.

Por lo expuesto, este trabajo de investigación va dirigido a la institución en sí, pero fundamentalmente al personal que se ve afectado por el clima laboral existente y pretende en primera instancia determinar qué factores del clima de trabajo inciden en el desempeño laboral e impactan significativamente en su rendimiento, así como establecer directrices que fomenten la práctica de un liderazgo participativo que genere trabajadores motivados, competentes y comprometidos con sus actividades diarias, para afianzar sus intereses personales a los intereses institucionales.

### **Formulación del problema**

¿El Clima organizacional y la Satisfacción influyen en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Subsecretaría de Información de la SENPLADES?

### **Delimitación espacio - tiempo**

La presente investigación se llevó a cabo en la Subsecretaría de Información de la matriz de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, ubicada en la ciudad de Quito, durante el año 2013.

La Subsecretaría de Información de SENPLADES cuenta con 53 trabajadores: 6 funcionarios de rango jerárquico superior y 47 servidoras y servidores públicos, quienes manifiestan la enorme preocupación por responder a las necesidades institucionales. SENPLADES es el principal eje de planificación y desarrollo del Estado, sus políticas, manejo de presupuesto y factibilidad de proyectos, entre otros, generan constantemente una gran carga de responsabilidad, sumado al hecho de que existe un alto nivel de: conflictos, ausentismo, atrasos, y otros factores que pueden afectar el desempeño organizacional.

## MARCO TEÓRICO

### Fundamentación teórica

El presente estudio se sustenta en los principios de la Escuela Positiva, que según Seligman (2000), es una rama de la psicología de reciente aparición que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, durante tanto tiempo ignoradas por la psicología. El objetivo de este principio es aportar nuevos conocimientos acerca de la psique humana no sólo para ayudar a resolver los problemas de salud mental que adolecen a los individuos, sino también para alcanzar mejor calidad de vida y bienestar.

La Escuela tiene como principales representantes como: Mihaly Csikszentmihalyi, Steen, Park y Peterson, como también se puede encontrar antecedentes de la psicología positiva en filósofos como Abraham Maslow y Carl Rogers pertenecientes a la psicología humanista.

Al respecto, Csikszentmihalyi (2000) inicialmente junto a Seligman (2000), puntualizó que el campo de la Psicología Positiva, a un nivel subjetivo, refiere a las experiencias subjetivas: bienestar, alegría y satisfacción (en el pasado); esperanza y optimismo (para el futuro); y fluir -flow- y felicidad (en el presente). A un nivel individual refiere a los rasgos individuales positivos: capacidad de amar, vocación, perseverancia, perdón, originalidad, visión de futuro, espiritualidad, talento, sabiduría. A un nivel grupal, refiere a las virtudes cívicas y las instituciones: responsabilidad, altruismo, moderación, tolerancia, ética.

Es importante también reconocer los criterios sugeridos por Steen, Park y Peterson (2005), quienes junto a Seligman (2000) manifiestan que la psicología positiva estudia las cualidades positivas que todos los seres humanos poseen y cómo potenciarlas por medio de intervenciones basadas en evidencia empírica.

Maslow (1967), pionero humanista postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como una serie de procesos de búsqueda de auto actualización y autorrealización, al igual que Rogers (1957), eminentemente humanista quien a través de su método terapéutico, la terapia centrada en el cliente, o terapia no directiva, parte de la hipótesis central de que el individuo posee en sí mismo medios para la auto comprensión y para el cambio del concepto de sí mismo, de las actitudes y del comportamiento auto dirigido.



## **MARCO CONCEPTUAL**

### **CAPÍTULO I**

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

##### **1.1. Orígenes y conceptualización**

El clima organizacional ha sido un tema de evidente interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento insignificante en las organizaciones, para convertirse en un punto neurálgico de relevada importancia estratégica.

Alcover, Moriano, Osca & Topa (2012) señalan que el origen del estudio de clima laboral podría remontarse principalmente a la investigación de Kurt Lewin (1939) quien junto a sus colaboradores Lippit y White, imponen el término de clima social, mediante el cual el comportamiento del ser humano estaría supeditado a la interacción del ambiente y la persona.

Esta importancia otorgada al contexto social estaría vinculada a la escuela alemana de la Gestalt, surgida en la primera guerra mundial 1914-1918, en la cual se “defendía que las percepciones no dependen exclusivamente de las características particulares o de los elementos de los estímulos, sino también de las configuraciones que adoptan o de cómo se organizan”. (Ibíd. p. 123).

Se considera al clima, como una “Gestalt (una totalidad organizada y significativa) basada en los patrones percibidos en relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en determinados contextos; o dicho de otro modo, el sentido que las personas otorgan a los patrones de experiencias y de conductas que llevan a cabo, o de terceras partes presentes en la situación, constituye el clima de la situación. Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2000, citado en (Alcover et al. 2012). p. 123.

Con estos antecedentes, a comienzos de los años sesenta, precursores como Likert y McGregor plantearon el concepto de clima organizacional, enfocados fundamentalmente en el papel de los directivos a través de una influencia positiva sobre los subordinados, para alcanzar éxito en la organización.

Autores enfocados en el estudio e investigación de este campo, que de forma general, realizan el valor de las percepciones de las personas frente al ambiente o contexto social del que forman parte. Rousseau, 1988, citado en (Alcover et al. 2012)

Navarro (2006) considera que:

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (párr. 1)

Baguer (2005) considera que “El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan sus actividades los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta” (p. 77).

Un entorno saludable que aporta bienestar biopsicosociocultural al capital humano con el que cuenta una institución, es un predictor positivo para hablar de: “clima laboral efectivo”; por el contrario un entorno en donde el ambiente es: tensionante, e irrespirable, conduce a un “clima de trabajo negativo”, que limita el gusto y las ganas que un trabajador pueda aportar a sus actividades diarias.

El principal objetivo de estudiar el clima laboral es determinar en primera instancia los factores que orientan una medición adecuada y a partir del análisis de cada factor, proporcionar mecanismos que determinen fortalezas y debilidades, sobre las cuales se pueda trabajar. (Baguer, 2005)

Son muchos los estudios enfocados en el clima laboral; autores como Baguer (2005); Del Pulgar (1999) Chiang, Martín y Núñez (2010), enfocan sus investigaciones, enmarcando aspectos individuales y colectivos para determinar la importancia del clima en las organizaciones; por un lado, están las percepciones, actitudes y conductas netamente del trabajador como tal en su entorno laboral y en la otra arista están las propiedades organizacionales en común y su implicación en las relaciones y la forma de trabajo individual.

Chiang, Martín y Núñez (2010) afirman que: “el clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen. Los aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, etc” (p. 36).

Ekvall (1983) citado en Chiang et al. (2010) desde una perspectiva individual deduce que “el clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones.”(p. 34)

Lleida (sf) citada en Del Pulgar (1999) menciona que:

El clima laboral se trata de un elemento de diagnóstico de actitudes y conductas que afectan la vida de la organización. Tiene su origen en las interacciones que se produce entre los individuos y el entorno. Es externo al individuo y distinto de la cultura corporativa, así que podemos afirmar que el clima laboral es tanto una propiedad del individuo como una variable del sistema que tiende a integrar individuo, grupo y organización. (p. 58)

Dentro del análisis de clima laboral intervienen elementos como: procesos efectivos de comunicación, importancia de la motivación, aplicación de un liderazgo positivo, desempeño de calidad, toma de decisiones, sentido de pertenencia, entre otros, que deben analizarse a profundidad y que de seguro arrojarán datos significativos dentro de la investigación que se pretende alcanzar, los factores mencionados anteriormente pueden incidir en las relaciones de trabajo: jefe-subordinado; entre compañeros e inclusive la relación y compromiso que pueda existir entre empleado – organización.

Para efectos de esta investigación se ha tomado la definición dada por Méndez (2005):

El clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (p.108).

## **1.2. Clima y cultura organizacional**

Aun cuando bajo una perspectiva netamente simplista, consideramos que clima laboral, es sinónimo de cultura organizacional, debemos identificar sus diferencias, a través del análisis de varios

investigadores dedicados al estudio del comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño, satisfacción y productividad de la empresa.

En un estudio de Pumpin (1988) como se cita en Gan y Berbel (2007) se entiende a la cultura organizacional como un “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día; enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, así como la solución de problemas y conflictos” (p. 180), todo esto determina el clima laboral que se vive dentro de la organización.

Chiavenato (2009), a su vez afirma que “la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p. 120).

A partir de los rasgos de la cultura corporativa, podemos conocer aspectos superficiales y a profundidad en una organización, basta con pertenecer a ella para conocer sus políticas, su código de convivencia, su filosofía e ideología política, económica, administrativa, etc. Para hablar de cultura organizacional debemos conocer sus consecuencias e implicaciones en la forma de relación de su contingente humano, en las interacciones, en el grado de compromiso para con su institución.

Aspectos superficiales de una cultura hacen referencia a elementos: físicos y palpables como: fachada del edificio, área física de trabajo, procedimiento institucionales, políticas de administración del personal, diseño de puestos, disposición de tecnología y equipos de trabajo, etc; mientras que aspectos a profundidad de una organización constituyen expresiones psicológicas, sociológicas y emocionales más difíciles de cambiar y corregir como: valores corporativos, líneas de jerarquía, normas, costumbres, relaciones afectivas, influencia y poder. (Chiavenato, 2009)

Poole (1985) citado en Gan y Berbel (2007), considera al clima como “el conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización; se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”, refleja la cultura. (p. 180)

Según Gan y Berbel (2007), parece evidente que la cultura organizacional influye, y a su vez es influenciada por el clima laboral existente. Son visiones y conceptos complementarios. Aunque pueden llegar a confundirse, parece evidente que el clima es menos permanente en el tiempo, es cambiante en función de coyunturas (económicas, políticas, o de la clase de incentivos que influyan en las condiciones de trabajo). (p.180)

Asimismo, una cultura puede estar formada por diferentes subculturas, también puede coexistir diversos climas (en función del departamento, tipo de liderazgo y dirección ejercidas, etc.).(Ibíd., p.181)

### **1.2.1. Dimensiones del clima laboral**

Se cuenta con muchos autores dedicados al estudio e investigación de las dimensiones del clima laboral y su repercusión en la calidad de vida del trabajador como: Cabrera (1999), Litwin y Stinger (1978), Moos (1974) y Patterson et al (2005), sin embargo, un estudio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos UNMSM – FISI (sf), se fundamenta en las investigaciones de Likert, analizando ocho dimensiones para medir el clima laboral. (p.3)

Para efectos de esta investigación se ha considerado el estudio aplicado en esta Universidad.

#### ***Métodos de mando***

El estilo de liderazgo que se maneja dentro de una organización, es el principal factor para generar o no: trabajadores motivados y satisfechos en su lugar de trabajo. Un liderazgo marcado por la jerarquía, lineal e inflexible, trae a la memoria un sistema de administración de recursos humanos tradicional y caduco; en este punto el papel de las autoridades, directivos y altos mandos, es generar una visión moderna en los procesos de gestión del talento humano, ejerciendo un liderazgo participativo que otorgue al trabajador la potestad de tomar decisiones, de trabajar con asertividad y dar ese aire de libertad, para resolver conflictos, sin la dependencia absoluta de un sí por parte de sus jefes.

Robbins y Judge (2009) definen al liderazgo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”. (p. 385)

No todas las personas poseen la capacidad de ser líderes, muchas veces la formalidad que se asigna a una autoridad dentro de tal o cual organización no está supeditada a que sea y actúe como un verdadero líder. Las características que sobresalen son la sensibilidad, la empatía con las virtudes y debilidades de cada trabajador, la energía, el correr riesgos y en muchas ocasiones el carisma y el cariño que pueda brindar a su equipo de trabajo. Ibíd. (P.385-386)

Robbins & Judge (2009) De la mano del liderazgo, van dos aspectos fundamentales; la influencia y el poder, la primera considerada como una “transacción interpersonal, en la que un

individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento”; la segunda como el “potencial de una persona para influir en otras” (p. 336)

Existen diversas teorías sobre los estilos de liderazgo que se manejan dentro de una organización, Letwin, Likert, Hersey y Blanchard, etc., esta investigación se enfoca en la Teoría del Liderazgo por etapas de House y Dessler como lo cita Chiavenato (2009)

### ***Liderazgo directivo***

Chiavenato (2009), afirma que el líder directivo, es un líder autoritario, que se rige a explicar las tareas que deben cumplirse y cómo deben cumplirse, las manifestaciones comportamentales del líder se limitan a establecer códigos de comportamiento, patrones de conducta, establecimiento de metas, pautas y procedimientos, es un líder inflexible, que ejerce una fuerte autoridad.

### ***Liderazgo solidario***

Luego de haber caracterizado a un líder netamente estricto, el líder solidario es todo lo contrario; promueve un clima de trabajo saludable, se preocupa por las necesidades y expectativas de su equipo de trabajo, siempre está abierto al diálogo, cuando existe presión, tensión y estrés en sus puestos de trabajo, trata de buscar soluciones justas, que satisfagan y motiven a sus colaboradores, (Ibíd. p. 360)

### ***Liderazgo orientado a resultados***

Busca alcanzar resultados, a través de la confianza que otorga a sus colaboradores dentro de las funciones institucionales a cumplirse. Impulsa a su equipo de trabajo a superar retos, imponerse marcas y lograr un desempeño óptimo. Es un tipo de líder motivador, que aumenta las expectativas de su grupo, a través del esfuerzo, la dedicación y compromiso con la organización. (Ibíd. p. 360)

### ***Liderazgo participativo***

Toma muy en cuenta la participación, sugerencias, consejos, estrategias; que puedan aportar sus colaboradores en un conflicto de trabajo o en una situación en particular, pide su opinión antes de tomar cualquier decisión, esto en cierto modo otorga al trabajador un aire de importancia al ser consultado por una autoridad e influye principalmente en el grado de satisfacción y motivación en el día a día. (Ibíd. p. 360)

Una persona puede interactuar con los cuatro tipos de liderazgo citados anteriormente para dirigir eficazmente a su grupo de trabajo, como punto de partida, es vital el grado de autoridad que un líder pueda otorgar a sus colaboradores para dar lineamientos claros en cuanto a la ejecución de actividades, es decir, marcar las reglas claras desde un inicio; pero es imprescindible también generar confianza e importancia en los resultados que cada trabajador pueda aportar dentro de sus funciones.

### **1.2.2. Características de las fuerzas motivacionales**

Este punto evidencia el modo en que la institución motiva a sus trabajadores para alcanzar objetivos deseados.

Según Robbins y Judge (2009) la motivación hace referencia a “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (p. 175)

Wetwood (1992,288) citado en Furnham (2011) menciona que “la motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es singular.” (p. 256)

Chiavenato (2009) afirma que la motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo.” (p. 237)

Dentro de este enfoque tenemos:

- 1) El curso hace referencia al objetivo que se desea alcanzar, direcciona sus esfuerzos hacia una meta que puede ser institucional o personal.
- 2) La intensidad representa el grado de esfuerzo para alcanzar la meta deseada.
- 3) La persistencia representa la firmeza, la tenacidad que se pueda poner para lograr el objetivo o la meta anhelada, en este punto toma mucha valía el tiempo que se otorgue al esfuerzo que implica persistir por algo. (Ibídem, p. 237)

La motivación está determinada por varios elementos que interactúan entre sí y se relacionan, entre los que tenemos:

### ***Necesidades***

Surgen a partir de un desajuste fisiológico o psicológico; las necesidades se generan a partir de una privación interna como tener, hambre, sed o necesidad de progreso, de autoestima o autorrealización. Siempre que exista un motivo va a estar presente una necesidad y por ende el impulso o las ganas de hacer todo por cubrir esa necesidad. (Ibíd. p. 237)

### ***Impulsos***

Llamados también motivos o tendencias, son considerados según Chiavenato (2009) como:

Los medios que sirven para aliviar cualquier necesidad. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos, o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. (p. 237)

### ***Incentivos***

Tiende a reajustar o equilibrar fisiológica y psicológicamente a una persona. Permite satisfacer una carencia y reducir o eliminar el impulso. (Luthans, 2008)

Una vez equiparados los tres elementos que consideramos como punto de inicio para entender la motivación es necesario identificar una teoría que identifique la verdadera intencionalidad de esta investigación. Cada teoría motivacional está sujeta a necesidades; entre ellas la Teoría de Maslow conocida como la pirámide de Maslow que abarca necesidades en sentido ascendente (fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima y autorrealización); la Teoría ERC de Alderfer (necesidades de existencia, de relación y de crecimiento) que en síntesis abarcan las necesidades de Maslow; la Teoría de McClelland que menciona como necesidades básica a cubrirse (de realización, de poder, y de afiliación); la Teoría de la Equidad de Adams que analiza la comparación que hacen las personas entre sus aportaciones y recompensas y las de otros; la Teoría de las Expectativas de Vroom que analiza y predice los comportamiento que las personas eligen para obtener resultados, etc.



Sin embargo, el enfoque que se tomará dentro de esta investigación es el de la **Teoría de los dos factores de Herzberg**, quien estudia los factores higiénicos (políticas organizacionales, condiciones laborales, salario, estilos de supervisión, relaciones interpersonales o clima de trabajo, estatus, prestaciones, etc.) y los factores motivacionales que abarcan (realización personal reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad; crecimiento personal, planes carrera, etc.)

En la práctica y apoyados en la teoría anteriormente mencionada, es necesario reconocer que muchas veces las organizaciones de trabajo, únicamente se dedican a satisfacer necesidades higiénicas, como: mejorar las instalaciones, cambiar las condiciones físicas de trabajo, mejorar los estilos de liderazgo, las relaciones entre directivos y empleados, etc. Lo que se trata es de evitar la insatisfacción, sin embargo, esto solo refleja un carácter preventivo y profiláctico; hace falta una satisfacción más duradera que aumente el nivel de rendimiento y productividad en la organización, para esto se requiere cubrir las necesidades motivacionales que se enfocan en el perfil del puesto y las actividades concatenadas a él como: libertad para tomar decisiones y responsabilizarse por las funciones asignadas, definición de metas y objetivos relacionados a su trabajo, uso pleno de su habilidades sin estar sometido a lineamiento jerárquicos estandarizados e inflexibles. Chiavenato (2009).

### ***La motivación y su incidencia en el clima organizacional***

Los seres humanos continuamente están sometidos a procesos de adaptación para satisfacer necesidades tanto básicas como de carácter superior, sin embargo, es deber de la organización a través de sus altos mandos, alcanzar ese proceso de adaptación y motivación en cada uno de sus trabajadores, de lo contrario esto puede convertirse en el factor disparador de situaciones de frustración. El objetivo principal debe ser alcanzar un óptimo estado de salud mental y emocional, lograr que el trabajador se sienta bien consigo mismo y por ende con los demás y pueda enfrentar situaciones conflictivas y retos, con la mayor seguridad y solvencia posible. (Ibíd. p. 260-261)

Chiavenato (2009) considera que el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los

miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares. (p. 260-261)

### ***Aplicación de las teorías motivacionales***

Una vez analizadas las diferentes teorías motivacionales debemos encontrar su aplicación, entre ellas tenemos:

***Recompensas monetarias:*** El dinero es un muy buen estímulo y mecanismo motivador, para quien concibe dos aspectos: por un lado, la necesidad de ser retribuidos y por otro el esfuerzo que implica ganárselo cumpliendo a cabalidad su trabajo.

El dinero dentro de la pirámide de Maslow o en los factores higiénicos de Herzberg, es esencial porque cubre necesidades básicas de alimento, vestimenta, vivienda, entretenimiento, etc., y es motivador cuando se considera como una recompensa o una retribución al trabajo realizado o al desempeño alcanzado.

Además, calma el sentimiento de ansiedad y preocupación que puedan sentir por deudas o falta de fondos para cubrir necesidades básicas de los trabajadores y sus familias.

Visto de otro modo, el dinero no representa exclusivamente felicidad y sosiego, tiene un valor fugaz, un momento lo tenemos y al otro ya no; un momento sentimos poder y a otro vemos que hay personas que ganan más que uno; un instante nos sirve para satisfacer necesidades, lo que se busca ya no es dinero sino realización personal: amistad, amor, etc., en definitiva, el dinero es un mecanismo de recompensa transitorio que si bien motiva un cierto tiempo, al otro ya no tiene validez alguna. Furnham (2011).

***Recompensa extra monetarias:*** Este tipo de recompensa cubre las necesidades sociales; y, busca: reconocimiento, prestigio y posición social de cada uno de sus colaboradores. Un reconocimiento extra monetario puede ser: palabras de agradecimiento o felicitación por el trabajo bien realizado, reconocimiento social, etc.

Enriquecimiento de las tareas: Chiavenato (2009) afirma que “para conseguir que una tarea siempre tenga un efecto motivador, es necesario adaptarla continuamente a los progresos del trabajador.” (p. 262)

Cuando se otorga al trabajador cierto grado de control sobre las tareas que ejecuta influye en su desempeño y en la satisfacción laboral.

***Flexibilización del horario de trabajo:*** Este mecanismo se encuentra dentro de una visión moderna, que puede mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción laboral por encima de los estándares planeados. El hecho de flexibilizar el horario de trabajo sin salirse de los límites legales impuestos por cada organización, mejora la calidad de vida laboral; por ejemplo durante la semana la jornada de trabajo es de ocho horas diarias durante los cinco días de la semana; al momento de cambiar ese horario podemos establecer que, tal o cual, persona trabajará 10 horas diarias pero de lunes a jueves, y en lugar de ser dos días de descanso serían tres. Chiavenato (2009).

### **1.2.3. Características de los procesos de comunicación**

Aspectos como: chismes de corredor, mentiras, tergiversaciones e incluso hacer burlas o bromas en desmedro de alguna persona; resulten un tanto insignificantes para la organización, constituyen uno de los factores de prioridad para analizarse dentro del clima de trabajo.

Comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. (Chiavenato, 2009 p. 308)

Andrade (2005) considera que: La comunicación interna es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación externa es un conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (p. 17)

Robbins & Judge, 2009 “La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio.” (p. 352)

La comunicación implica cuando menos dos elementos principales: quien envía el mensaje y quien lo recibe, el mensaje es el resultado de la codificación del emisor, el canal es el medio a través del cual se envían los mensajes, el siguiente paso a la transmisión del mensaje es la

decodificación, el ruido que hace referencia a las barreras comunicacionales que puede distorsionar la claridad del mensaje y finalmente se da paso a la etapa de la retroalimentación, en donde cada uno comprueba la transparencia del mensaje y la eficacia de la transmisión. (Ibíd. p. 353.)

### ***Funciones de la comunicación***

El papel fundamental de los procesos de comunicación en las organizaciones es de controlar el comportamiento humano, las jerarquías de autoridad exigen ciertos patrones conductuales y tienen establecidos lineamientos formales e informales que deben ajustarse para adaptarse al clima de trabajo.

Por otro lado, la comunicación es motivadora, por cuanto, permite que el trabajador conozca las funciones que debe cumplir; aspectos que desarrolla a la perfección o caso contrario los aspectos en los cuales deba mejorar.

La comunicación permite que afloren los sentimientos más nobles del espíritu humano, ya que facilita la expresión emocional, la expresión de satisfacción e insatisfacción con las actividades que realiza, el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, compensación monetaria o no monetaria que percibe, entre otros, que forman parte del vivir empresarial.

Finalmente, es necesario considerar que la comunicación, constituye una fuente de datos de información, que sirve independientemente de las jerarquías, para tomar decisiones, transmitir y retroalimentar mensajes entre todos los miembros de la organización. (Robbins y Judge, 2009).

### ***La comunicación en las organizaciones***

La comunicación en las organizaciones implica un proceso de retroalimentación o feedback; mientras una persona comparte un: criterio, mensaje, experiencia, el otro decodifica ese mensaje y genera uno nuevo. Esto incide de manera significativa en los niveles de coherencia y reciprocidad en el comportamiento humano. (Robbins & Judge, 2009)

Según (Robbins & Judge, 2009) “Los canales formales de comunicación pueden ir en sentido ascendente, es decir hacia un nivel superior del grupo u organización (autoridades); en sentido descendente hacia los empleados o nivel inferior (subordinados) o en sentido lateral, entre miembros del mismo grupo de trabajo (gerentes del mismo rango). Los canales informales de comunicación representan medios de comunicación espontáneos, que puede romper barreras comunicacionales marcada por lineamientos jerárquicos, entre ellos los más conocidos:

**Los rumores:** Surgen sin premeditación, al azar, a través de lo que vulgarmente conocemos como chisme de pasillo, este tipo de comunicación conecta a personas de todos los estratos jerárquicos.

Tienen tres características:

1. En primer lugar, no están controlados por la administración. En segundo lugar, la mayoría de empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la alta dirección. Y en tercer lugar, son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas. (Robbins & Judge, 2009, p. 359)
2. Comunicación electrónica: los avances tecnológicos vanguardistas de los que se dispone hoy en día, permiten el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, por un lado, constituyen el medio de comunicación más usado en nuestros tiempos, que facilita transmitir y recibir documentos más rápidamente, pero por otro lado, puede convertirse en un arma de doble filo para quien pueda hacer un mal uso.
3. Entre los inconvenientes más evidenciados, puede darse la interpretación errónea en el significado del mensaje; la transmisión de mensajes de carácter negativo; el uso excesivo de correo electrónico que puede generar dependencia; la expresión de emociones a través de medios electrónicos e inclusive la privacidad del usuario puede verse afectada por la vigilancia y control de la organización en la que trabaja. Todo esto acarrea conflictos laborales, enemistades, amoríos internos, relaciones interpersonales inadecuadas, que paulatinamente influirán en el rendimiento de los trabajadores y el ambiente global de trabajo. (Robbins & Judge, 2009)

#### **1.2.4. Características de los procesos de influencia**

La importancia del poder abarca muchos sectores estratégicos, en el ámbito militar por ejemplo, si los policías o los militares no ejercieran su poder de influencia sobre otros, no conseguirían fomentar el respeto a las leyes o a los derechos; en el ámbito político, si un presidente, máxima autoridad de un estado no ejerciera el poder para influir en su pueblo, no conseguiría hacer leyes y peor aún hacerlas cumplir. El poder radica en la importancia de la interacción superior - subordinado para establecer objetivos organizacionales. Básicamente en este punto debemos analizar el poder, como la posición que tiene una persona dentro de una organización para influir en otra.

Aunque el poder implica la capacidad formal de controlar a “otros” en la organización, la influencia puede definirse como el intento de persuadir a otros para que hagan lo que se desea. La influencia se considera una forma de control, si se tiene éxito. (Furnham, 2011)

French y Raven (1959) citados en Robbins y Judge (2009), señalan cinco tipos de poder que se encuentran en dos grupos:

### ***El poder formal***

***Poder coercitivo:*** Influye en otros a través del miedo, las personas bajo este mando, temen resultados negativos en el cumplimiento de sus obligaciones, puede además generarse cadenas de dependencia, por ejemplo: una persona que maneja información, datos o conocimientos que otros necesiten, los hace dependientes de éste; el hecho de: sancionar, despedir, amonestar, asignar una carga de trabajo excesiva, asignar tareas conflictivas y desagradables a los ojos de otro, se convierte también en un poder que infunde dependencia por el miedo.(Robbins & Judge, 2009)

***Poder de recompensa:*** Se fundamenta en el anhelo que tiene un trabajador al ser reconocido económicamente o emocionalmente, en el primer ámbito a través de un aumento salarial o bonos; y en el otro lado, las personas cumplen sus objetivos y funciones de trabajo en espera de un incentivo más personal, como: ascensos, plan carrera, halagos, promociones, asignación de tareas interesantes, horarios de trabajo flexibles e incluso la posición más codiciada en la empresa. Es decir, que las personas que tiene un líder bajo esta característica de poder realizan su trabajo, en espera de un premio o un beneficio. (Robbins & Judge, 2009)

***Poder legítimo:*** Representa la autoridad formal para controlar y usar los recursos organizacionales. (Ibíd., p. 336)

Chiavenato (2009), entiende al poder legítimo como derivado del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización. (p. 337)

### ***El poder personal***

***Poder de competencia:*** También conocido como poder del experto o poder de pericia; se sustenta en el nivel de: experiencia, conocimientos y aptitudes que una persona pueda tener. Con los avances tecnológicos cada vez más crecientes en nuestra sociedad, la experiencia se ha convertido en una herramienta poderosa de influencia sobre otros. Hoy en día los trabajos requieren mayor grado de preparación y especialización y es por eso que el nivel de experiencia que un trabajador pueda tener,

le da poder de influenciar sobre alguien que no tiene la suficiente experticia para manejar un puesto cualquiera que éste sea. (Robbins & Judge, 2009)

***Poder de referencia:*** Se basa en la identificación con una persona que tiene recursos o características personales o deseables. Si usted me simpatiza, lo respeto y admiro, entonces usted puede ejercer poder sobre mí porque quiero agradarle. (Robbins & Judge, 2009 p. 453)

Muchas celebridades profesan este poder, a través de la admiración y carisma con el que puedan influenciar sobre otros, por ejemplo al promocionar ropa, zapatos, carteras, etc., no requieren específicamente ejercer un cargo de poder, ya que con su forma de ser, inspiran e identifican al otro. (Ibíd. p. 453)

### **1.2.5. Características de los procesos de toma de decisiones**

En un estudio sobre el proceso de toma de decisiones, Rodríguez et al. (2004) afirma que: “Una decisión es una elección, que empleando ciertos recursos, realiza un agente entre concepciones contrapuestas de creencias sobre el mundo o entre cursos de acción alternativos, con la expectativa de que pueda conducir hacia unos objetivos deseados”. (p. 211)

La toma de decisiones es un factor de gran importancia y debe medirse a partir de su estructura organizacional, es así como en una investigación “Toma de Decisiones. Análisis y entorno organizativo”, (1998) se analiza:

Por un lado, los requerimientos de la toma de decisiones son un factor a considerar al elegir un modelo organizativo y, por otro lado, la estructura condiciona cómo se desarrollan los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa. Las empresas inmersas en un mercado muy complejo y dinámico deberán dar mayor autonomía a sus unidades para conseguir una mayor flexibilidad y optarán por modelos organizativos más descentralizados, siendo necesarios mecanismos de coordinación muy elaborados. Las empresas con un sistema jerárquico muy rígido, tenderán a definir muy precisamente los tipos de decisiones que corresponden a cada nivel en la jerarquía. Las empresas amenazadas o que atraviesan situaciones difíciles tenderán a concentrar el poder de decisión en los niveles jerárquicos más altos. También la organización informal afecta a la toma de decisiones. Los estilos de liderazgo, el clima organizativo van determinar quién toma qué decisiones y con la autorización o la participación de quién. Por otro lado, los distintos intereses dentro de la empresa pueden afectar al grado en que la información fluye de unas personas a otras o de

unas unidades a otras. Se ha observado también que los estilos de dirección demasiado autoritarios condicionan negativamente a los subordinados a la hora de tomar decisiones, sobre todo porque reducen sus aportaciones en la búsqueda de nuevas soluciones o en el análisis crítico de situaciones problemáticas. (p. 34)

### ***Modelos de la toma de decisiones***

***Modelo racional de toma de decisiones:*** La persona que toma decisiones de este modo, lo hace de forma consciente, sistemática y reflexiva, por cuanto, no decide al azar sino por pasos; primero es necesario definir claramente el problema, luego identificar los criterios de decisión, asignar pesos o ponderaciones a los criterios; desarrollar las alternativas, evaluar esas alternativas y finalmente seleccionar la mejor.

Sin embargo, no todos atribuyen la importancia que merece el modelo racional y en su lugar prefieren tomar decisiones aceptables aunque no sean óptimas. (Robbins & Judge, 2009).

***Racionalidad acotada:*** Se sustenta en buscar soluciones satisfactorias y suficientes, esto se debe a que la mente humana para solucionar problemas complejos es muy limitada y no cumple con el requerimiento de una racionalidad global, de ahí la denominación de racionalidad acotada. La persona que maneja este modelo, hará uso de una lista de alternativas, más no serán escrutadas con minuciosidad, sino buscará que tenga un nivel aceptable de desempeño y satisfacción. (Ibíd., p. 149).

***Intuición:*** Constituye un proceso inconsciente, es la forma menos racional para tomar decisiones, responde básicamente a las emociones, es rápida y tiene un valor afectivo. Esto no significa que la decisión que se tome sea siempre errónea, porque la mente trabaja conjuntamente con la parte racional, un ejemplo típico de este modelo se da al jugar ajedrez. (Ibíd., p.135).

### **1.2.6. Características de los procesos de planeación**

La planeación es el proceso mediante, el cual, la gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos. Es la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Cuando la misión de una empresa está claramente definida y sus principios directrices se han entendido, los empleados y gerentes harán su máximo esfuerzo en perseguir los objetivos de la empresa. Los niveles directivos esperan que las actividades de recursos humanos se apeguen a esta



misión, así como a las metas estratégicas, y agreguen valor hacia el logro de estas metas. (Mondy & Noe, 2005 p. 99)

Según Bracero (2013), “En general el proceso de planificación a nivel empresarial constituye un proceso complejo, caracterizado por un conjunto de trabajos interconectados que parten de unas directivas a considerar y concluyen con la conformación del plan financiero de la organización.” (p. 1)

“Las directrices constituyen un grupo de normativas establecidas por los niveles superiores, que las empresas deben tener en cuenta en la elaboración del plan.” (Ibíd., p. 2)

La organización como tal, constituye un sistema asocial abierto, en constante interacción con el medio, sin la presencia de capital humano, una empresa simplemente no funcionaría, porque no recibiría la energía interna y externa que la gente puede proveer al funcionamiento corporativo.

En la actualidad, dentro de los aspectos de la planeación de los recursos humanos, se toma en cuenta al capital humano desde un punto de vista más cualitativo que cuantitativo. Es decir que funcionan como elementos de vinculación de los procesos, estructura, políticas, patrones establecidos por la organización, entre otros. En esta contextualización, se hace evidente dos aspectos a considerarse:

- Administrar los Recursos Humanos de modo que contribuyan con el negocio de la empresa
- Administración por competencias

Actuar con el enfoque en los talentos y no a partir de políticas y de otra tendencia estratégica, en conjunto con el apoyo a los procesos de cambio cultural es indispensable en el momento que actualmente vive la mayor parte de las empresas. (Chiavenato, 2009, p. 95)

### **1.2.7. Características de los procesos de control**

Richard, L. y Marcic, D. (s/f), consideran que “El control organizacional es un proceso sistemático a través del cual los administradores regulan las actividades organizacionales para hacerlas consistentes con las expectativas establecidas en los planes, metas y estándares de desempeño”. (p. 550)

Dentro de este proceso de monitoreo y control es necesario identificar los focos de atención del control organizacional:

- Control Preventivo: llamado también control preliminar, evita circunstancias graves, identificando desorientaciones y desviaciones en el funcionamiento organizacional. Este tipo de control es ejercido principalmente en los procesos de selección y contratación de personal; para asegurar la calidad de insumos, y contingente humano que ingrese a la institución.
- Control Concurrente: este control supervisa y monitorea las actividades que realizan los trabajadores, para garantizar su correlación con las normas, políticas, y protocolos de desempeño manejadas en la institución.
- Control de Retroalimentación: denominado control posterior a la acción o control del producto final, se centra en los productos finales o en la calidad de un producto o un servicio. (Richard, L. y Marcic, D. s/f pp. 551-552)

### **1.2.8. Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento**

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. (Chiavenato, 2009 p. 366)

Según Mondy & Noe (2005, p. 99) es una empresa que reconoce la importancia crítica de la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores; en relación al rendimiento, una autoridad ve a la capacitación bajo la premisa de costo-oportunidad, de tal modo que implica un costo pero a la vez se convierte en una inversión a futuro por la transferencia de conocimientos, aptitudes, actitudes y experiencia que cada persona pueda aportar al funcionamiento institucional. (Ibíd., p. 404)

En este contexto, es importante considerar las oportunidades de perfeccionamiento que se otorguen a cada trabajador y que influye directamente sobre su rendimiento, en una empresa que impulsa los planes carrera para sus empleados; motiva con promociones y ascensos; así como genera continuos procesos de formación y preparación profesional, el clima laboral puede visualizarse con toda seguridad en un nivel de estabilidad o superior.

Tejada & Col, (2007) manifiestan que el modelo diseñado por Likert en relación a las dimensiones del clima laboral, se enfoca básicamente en tres aspectos cruciales:

- 1) El ambiente que existe en cada categoría
- 2) El que debe prevalecer
- 3) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado

## CAPITULO II

### SATISFACCIÓN LABORAL

#### 2.1. Conceptualización

Pérez & Oteo (2006) sostienen que “la satisfacción laboral es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo.” (p. 172)

La satisfacción en el trabajo está fundamentada en gran medida en la valoración que la persona realiza de su contexto laboral, podemos entender la íntima vinculación que se establece entre satisfacción y clima, que como hemos visto, no es sino »la percepción de las características que el individuo tiene de su organización». (Ibíd., p. 172)

González (2006) “La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizativo. Este, incluye aquellos elementos que existen en el entorno laboral y a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que está inmerso.” (p. 117)

Para desarrollar un clima laboral óptimo es necesario considerar algunos puntos, como mejorar los niveles y canales de comunicación tanto interno como externo, ejercer un liderazgo positivo, facilitar la accesibilidad para la toma de decisiones de cada trabajador, sistemas remunerativos que compensen el esfuerzo de cada trabajador o asignar una carga de trabajo saludable, entre otros.

#### 2.2 Bases del comportamiento individual

Tomando como referencia el texto citado en la tesis de (Cruz, 2004), podemos entender la relación entre valores, actitudes, emociones, y el grado de satisfacción laboral que puede percibir el funcionario en su lugar de trabajo frente a estos factores:

##### 2.2.1 Valores, actitudes y satisfacción laboral

Los valores representan la convicción básica de que “una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o de condición última de la vida contrarias u opuestas” (Cruz, 2004, p. 29). Contienen un

elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable. Los valores tienen atributos en cuanto a su contenido o intensidad. El atributo del contenido dice que la forma de conducta o la condición última de la vida, son importantes.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para comprender las *actitudes* y la *motivación*; y, porque influyen en las *percepciones*. Se entiende por percepción al “proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con objeto de dar significado a su entorno.” (Cruz, 2004, p. 30).

Sin embargo, como se ha dicho, lo que uno percibe puede diferir sustancialmente de la realidad objetiva. Suele haber desacuerdos, aunque necesariamente no tiene por qué ser así. Por ejemplo, todos los colaboradores pueden pensar que cierta empresa es un magnífico lugar para trabajar (buenas condiciones laborales, trabajo interesante, buen sueldo y una administración comprensiva y responsable); sin embargo, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar este acuerdo. En definitiva la percepción es importante para estudiar el comportamiento organizacional. La conducta de las personas se fundamenta en la forma en que perciben la realidad y no en la realidad misma.

Las actitudes son proposiciones evaluatorias (favorables o desfavorables) de objetos, personas o circunstancias. Reflejan los sentimientos personales respecto a algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero los dos están interrelacionados, como se puede ver al analizar los tres componentes de una actitud: el conocimiento, el afecto y la conducta.

El afecto es la parte emotiva o sentimental de una actitud el mismo que puede desembocar en resultados conductuales. El **componente conductual** de una actitud, es la intención de actuar de una forma dada ante algo o alguien. El término *satisfacción laboral* se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo. Una persona muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una insatisfecha adopta actitudes negativas. (Cruz, 2004, p.31)

### **2.2.2. La motivación**

Etimológicamente, motivación se deriva del verbo latino “mover” o sea el modo de acción para conseguir algo.

Cruz (2004) manifiesta que la “motivación se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (p. 35). La necesidad significa una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, como lo menciona en su tesis “El clima laboral como variable estratégica para contribuir al éxito de las organizaciones”. La década de 1950 fue un período fructífero para el desarrollo de conceptos sobre la motivación, en este período se formularon tres teorías específicas que, si bien fueron objeto de muchos ataques y ahora se cuestiona su validez, representan las explicaciones más conocidas de la motivación:

**1. La teoría de la pirámide de las necesidades (Abraham Maslow):** Parte de la hipótesis de que cada ser humano tiene una jerarquía de cinco necesidades:

- 1) Necesidades fisiológicas (hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales).
- 2) Necesidades de seguridad (incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales).
- 3) Necesidades sociales (afecto, sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad).
- 4) Necesidades de estima (incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización).
- 5) Necesidades de autorrealización (el impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad-potencial).

Cuando se satisface una parte importante de cada una de estas necesidades, domina la siguiente necesidad.

**2. Teoría X y teoría Y (Douglas McGregor):** Se proponen dos concepciones diferentes del ser humano: una básicamente negativa (X) y otra positiva (Y).

Según los supuestos de la teoría X:

- 1) A los colaboradores no les gusta trabajar y, siempre que puedan tratarán de no hacerlo.
- 2) Como a los colaboradores no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles, amenazas de castigo.
- 3) Los colaboradores eluden las responsabilidades y buscan dirección formal siempre que pueden.

- 4) La mayor parte de los colaboradores conceden más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral.

En el otro extremo, la teoría Y presentan otros supuestos:

- 1) Los colaboradores piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
- 2) Las personas son capaces de autodirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.
- 3) La persona puede aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarla.
- 4) La capacidad para tomar decisiones innovadoras se puede presentar de manera general por parte de todos los colaboradores.

**3. Teoría de motivación-higiene (Herzberg):** Pensaba que la relación entre la persona y trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede determinar el éxito o el fracaso de la persona. Existen factores intrínsecos, como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo; están relacionados con la satisfacción laboral. Los Factores extrínsecos, como la política de la empresa, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, el estilo de dirección; están relacionados con el sentimiento de insatisfacción. (p. 35-36)

### 2.2.3. Las emociones

Una emoción es cualquier fuerte sentimiento como la alegría, la tristeza, la ira, el odio o el amor, que aparecen subjetivamente sin un esfuerzo mental consciente. Daniel Goleman (1996) dice que “utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices”· (Cruz, 2004, p. 36)

Karin Boeck, como se menciona en Cruz (2004), dice que las emociones son mecanismos útiles para:

- Reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados
- Tomar decisiones con prontitud y seguridad
- Comunicarnos de forma no verbal con otras personas

Pero en forma más práctica, David Ryback manifiesta que: en el centro de trabajo del siglo XXI se puede dar un uso diferente a las emociones, para: aclarar las intenciones, consolidar los

vínculos de apoyo en el trabajo de equipo, motivar y lo que no es menos importante –dice-, para aportar un significado personal a las horas que dedicamos a nuestra jornada de trabajo. (p. 37)

## **2.3. Factores de la satisfacción laboral**

Por otro lado, es necesario identificar que la satisfacción en el trabajo depende de algunos factores, como los menciona González (2006):

### **2.3.1. Satisfacción en el trabajo**

Para alcanzar el clímax de satisfacción es necesario entre varios aspectos, permitir el desarrollo profesional y personal del trabajador en su entorno laboral, asignar funciones en coordinación con el diseño adecuado del puesto, solución eficaz de conflictos y en general procesos de desempeño que aseguren una retroalimentación autoridad-subordinado y subordinado-organización.

### **2.3.2. Satisfacción con el salario y el sistema de promociones**

La retribución al trabajo realizado, los bonos, el salario, pago por trabajo adicional realizado dentro de su jornada de trabajo, entre otros constituye la principal fuente de satisfacción o antagónicamente de insatisfacción en el trabajo. Las autoridades deben establecer equidad en la distribución y asignación de recursos para la empresa y concomitantemente para cada trabajador, de lo contrario, puede surgir comparaciones entre la forma de compensación de uno u otro compañero de trabajo, lo cual, conlleva a conflictos y en general un clima laboral inadecuado que inclusive recaerá en la calidad de rendimiento institucional. En cuanto al sistema de promociones que aplica cada organización, el trabajador se sentirá satisfecho en función de la percepción que tenga en cuanto al manejo equitativo y justo de las políticas promocionales aplicadas en sus compañeros de trabajo. A partir de esta premisa, el rendimiento y productividad puede ir en aumento, ya que, el trabajador se esforzará por alcanzar uno de estos incentivos que la organización brinde en compensación al cumplimiento eficaz de sus tareas. Una percepción equivocada y negativa de todo ello implicaría todo lo contrario.

### **2.3.3. Satisfacción con el estilo de liderazgo aplicado en la organización**

El estilo de liderazgo que se aplique dentro de la organización también se ve relacionado con el grado de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, por un lado, un líder: flexible, carismático que da



confianza a sus trabajadores, garantizará por completo la satisfacción en su trabajo y por consiguiente la mejora en el rendimiento empresarial, por el contrario, si nos enfrentamos a la intolerancia y despotismo de un líder marcado por la autoridad y la inflexibilidad, obtendrá trabajadores insatisfechos y hostigados por la falta de libertad en la ejecución de sus actividades. Muchas veces la supervisión exagerada de las funciones del subordinado, puede también repercutir en la insatisfacción.

## **2.4. Adaptación adecuada entre trabajador y puesto de trabajo**

El grado de compatibilidad que debe existir entre las habilidades que tenga un trabajador versus las actividades asignadas dentro de su trabajo, también influye en la satisfacción laboral, generalmente, los profesionales estudian para algo pero terminan cumpliendo tareas fuera de su alcance de estudio, debería ser responsabilidad de los jefes o las autoridades impartir políticas internas que realcen la sinergia entre habilidades del empleado-actividades del puesto de trabajo, y de este modo lograr no solo un mayor grado de satisfacción en su trabajo sino una mayor grado de adaptabilidad. (González, 2006)

## **2.5. La conducta del individuo y la satisfacción laboral**

Otro punto que debe analizarse es la forma cómo los empleados pueden reaccionar o la conducta que pueden fomentar frente al grado de satisfacción laboral.

Chiavenato (2009), González (2006) y Robbins (2004) definen la conducta que el individuo puede adoptar dentro de su lugar de trabajo.

### **2.5.1. Su efecto en el rendimiento laboral**

La correlación entre estas variables desencadena dos premisas totalmente realistas. Por un lado, consideran que la satisfacción de un trabajador incide en el rendimiento del mismo, es decir la satisfacción es la variable causal del desempeño laboral, sin embargo otros autores consideran que los trabajadores que realizan bien su trabajo, que obtienen éxito en sus funciones, pueden trascender al clímax de sentirse satisfechos por un trabajo bien realizado.

### **2.5.2 El absentismo**

El absentismo tiende a relacionarse de forma negativa con el grado de satisfacción de un individuo y más aún tiene relación directa con la insatisfacción, de tal premisa surge el hecho de que si un trabajador se siente insatisfecho en su trabajo, falta reiteradamente al mismo, porque no consigue adaptarse ni mucho menos sentirse cómodo con las actividades asignadas.

Sin embargo, las organizaciones que manejan políticas liberales, en cuanto a la accesibilidad de permisos por enfermedad, impulsan a que los trabajadores.

### **2.5.3. La rotación en el trabajo**

Su relación es negativa, a mayor índice de satisfacción-menor rotación y al contrario. En este punto se ven inmersos otros factores tanto internos como externos, internamente puede influenciar las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo, las actividades del puesto, el sistema remunerativo, entre otros y externamente puede depender de las oportunidades de trabajo que existan en el mercado, entre estos, un mejor trabajo, mayor estabilidad e inclusive la antigüedad de los trabajadores y su anhelo de surcar nuevos puestos.

## **2.6. Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados**

Un estudio publicado en el libro de Robbins (2004), responde una frase simple ante los ojos de los demás, pero en realidad muy significativa: “Los trabajadores contentos son productivos”.

Esta afirmación es por lo general falsa. El mito de que “los trabajadores contentos son productivos” surgió en la década de 1930 y 1940, principalmente como resultado de los descubrimientos de investigadores que realizaron los estudios de Hawthorn en la Western Electric, los administradores, basados en esas conclusiones, hicieron que sus trabajadores estuvieran más contentos, emprendieron esfuerzos como liderazgo independiente, mejora en las condiciones laborales, más prestaciones médicas y familiares (como seguros y reembolsos por el pago de estudios universitarios), días de campo de la compañía y otras reuniones informales y servicios de asistencia para los empleados.

Pero estas prácticas paternalistas se fundaban en resultados cuestionables. En las revisiones de la investigación se indica que, si hay una relación positiva entre felicidad (es decir, satisfacción)

y productividad, la correlación es baja a moderada, entre +0.17 y +0.30, esto significa que no más de tres a nueve por ciento de variación en la productividad puede deberse a la satisfacción de los empleados.

De acuerdo con las pruebas, una conclusión más exacta es la contraria: los trabajadores productivos tienen más probabilidades de estar contentos. Es decir, la productividad es la que lleva a la satisfacción y no al contrario. Si uno hace un buen trabajo, se siente bien. Además, suponiendo que la empresa recompensa la productividad, el aumentar ésta se incrementa el reconocimiento verbal, el nivel salarial y las probabilidades de ascender, estos premios acrecientan la satisfacción laboral. (p. 80).

En el estudio anterior, los empleados felices o satisfechos, no siempre son empleados productivos y en este sentido lo contrario es lo exacto, sin embargo, solo nos enfocamos en el plano de la individualidad, pero si pensamos a nivel organizacional, las empresas contentas, son más productivas. (Robbins, 2004)

## **2.7. Cómo expresan los empleados su insatisfacción**

Existen diferentes maneras para demostrar el nivel de insatisfacción por parte de cada trabajador, pero de modo general, renuncian, se insubordinan, roban a la institución o se crean conflictos verbales, rumores que hacen daño a terceros, sin embargo, Robbins (2004), encierra cuatro aspectos primordiales:

- 1) Salida: renuncian a la institución, generalmente y asumiendo la realidad que vive SENPLADES, es posible receptar entre dos a cinco renuncias por semanas, ya que los funcionarios buscan mejores fuentes de trabajo y mejores condiciones laborales.
- 2) Vocear: Cada funcionario asume un rol activo y participativo en dar a conocer su malestar por las condiciones en las que trabajan, sugieren cambios, solicitan reuniones con sus superiores, proponen estrategias, etc.
- 3) Lealtad: los trabajadores asumen un rol pasivo, y se sientan a esperar los cambios y mejoras que puedan darse, defienden a la organización frente a comentarios o a críticas externas o internas.
- 4) Negligencia: actúan de un modo quemimportista frente a los problemas que debe asumir la organización, se genera ausentismo, los errores aumentan cada vez más y pero aún la tasa de atrasos se convierte crónica.

## **2.8. Teorías sobre satisfacción laboral**

En una investigación de Fuentes (2012), se menciona a Koontz y Weihrich (2004), en donde se señala que “la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado.” (p. 27)

A través de su tesis, se mencionan algunas teorías que explican la satisfacción laboral, y cómo las personas conciben sus ideas para rendir en sus trabajos. (Ibídem, p.27-30)

### **2.8.1. Teoría del ajuste en el trabajo**

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

### **2.8.2. Teoría del grupo de referencia social**

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

### **2.8.3. Teoría de la discrepancia**

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las

necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

#### **2.8.4. Teoría de los eventos situacionales**

¿Por qué algunos empleados que ocupan puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja? ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿Por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales:

- ***Características situacionales:*** son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto.
- ***Eventos situacionales:*** son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo.

Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

## **2.9. Modelo dinámico de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral.

De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Existen seis formas de satisfacción laboral.

1. Progresiva: el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
2. Estabilizada: el individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
3. Resignada: el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
4. Constructiva: el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones de buscar formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
5. Fija: el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
6. Pseudo-satisfacción laboral: el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables y mantiene su nivel de aspiraciones.

## CAPITULO III

### DESEMPEÑO LABORAL

#### 3.1. Conceptualización

Chiavenato (2009) define que “El desempeño hace referencia a la actuación de cada persona en función de las actividades que desarrolla, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.” (p. 245)

En una investigación de (Whetten & Cameron, s/f) y luego de haber analizado los trabajos de varios autores como (Gerhart, 2003; Steers, Porter y Bigley, 1996; Vroom, 1964), se determina que el desempeño laboral tiene algunos determinantes según una fórmula:

$$\text{Desempeño} = \text{habilidad por motivación (esfuerzo)}$$

Donde:

$$\text{Habilidad} = \text{aptitud x entrenamiento x recursos}$$

$$\text{Motivación} = \text{deseo x compromiso}$$

De acuerdo a estas fórmulas, el desempeño laboral es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso. (Whetten & Cameron, s/f p. 300)

En este punto, si un trabajador mezcla motivación más las habilidades requerientes para cumplir al máximo en un puesto de trabajo, rendirá en una proporción superior a la normal.

Las aptitudes hacen referencia a las destrezas propias del individuo, tanto en el aspecto físico como mental y que nos permiten ejecutar actividades, esto generalmente constituye algo innato, sin embargo, a través de proceso de educación y entrenamiento pueden conseguirse los mismos o menores resultados que el saber innato. La habilidad debe considerarse al momento de seleccionar y reclutar candidatos a una organización, y aunque es independiente del proceso de entrenamiento, influye en el desempeño de los trabajadores.

En la habilidad, surge un tercer factor, los recursos, una persona puede tener las habilidades suficientes, puede haberse preparado o entrenado de la mejor manera, sin embargo, si no dispone de

los recursos materiales, políticos, legales suficientes para desempeñarse, simplemente no podría cumplir con su trabajo a cabalidad.

Dentro de este estudio, también se considera que la motivación se ve influenciada por el deseo y el compromiso; en este punto el deseo representa la inspiración o el incentivo para cumplir efectivamente su trabajo, por un lado, hay personas deseosas de llevar a cabo una tarea, pero se distraen, no le toman la importancia que el asunto merece, es decir, tienen el deseo pero no están comprometidas con la organización y por otro lado existen personas que trabajan con ahínco y responsabilidad, sin embargo a lo que hacen le falta la chispa impulsadora para desempeñar su trabajo con calidad y calidez, es decir que tienen un fuerte compromiso pero les falta deseo. (Whetten & Cameron, s/f)

### **3.2. De qué depende el desempeño organizacional**

En una investigación que publica Chiavenato (2009), el desempeño organizacional depende de ciertos factores básicos, como la conciliación de conflictos, la negociación y el manejo del estrés. (p. 406). Es así, que se descubrió que existen 12 sistemas que permiten mejorar el desempeño:

- 1) Visión y estrategia.- Refleja la estrategia corporativa en los objetivos y en los comportamientos de las personas y los grupos en todos los niveles de la organización.
- 2) Planeación y definición de objetivos.- Usar los objetivos para impulsar el desempeño individual, grupal y organizacional.
- 3) Asignación de recursos.- Hacer que las decisiones de asignación de recursos de capital sean objetivas y sistemáticas.
- 4) Evaluación del desempeño del grupo.- Medir y comparar el desempeño con los objetivos establecidos.
- 5) Administración de riesgos.- Aplicar medidas para evaluar y reducir probabilidades de riesgos en la organización.
- 6) Reclutamiento.- Buscar los mejores talentos disponibles en el mercado para la organización.
- 7) Desarrollo profesional.- Capacitar y entrenar constantemente a los trabajadores para que enfrenten retos y se desarrollen continuamente.
- 8) Evaluación del desempeño.- Realizar evaluaciones individuales para mejorar continuamente el desempeño de las personas.



- 9) Incentivos y compensación.- Utilizar estímulos financieros para alentar los comportamientos deseados.
- 10) Proceso de decisión.- Delegar y descentralizar la autoridad para tomar decisiones en los niveles más bajos de la organización por medio del facultamiento en la toma de decisiones (empowerment).
- 11) Comunicación.- Mantener por parte de la gerencia un contacto intensivo con sus asociados para informarles sobre los acontecimientos.
- 12) Transferencia de conocimientos.- Organizar y difundir la información necesaria para toda la organización.

### **3.3. Objetivos de la Organización**

Chiavenato (2009) afirma que la administración orientada a los objetivos se concentra en alcanzar resultados. La administración estratégica considera el comportamiento organizacional en su relación con el ambiente de trabajo y una proyección a largo plazo, que hace necesario la definición de metas y objetivos.

Un objetivo es una situación esperada que se espera se haga realidad, alcanzando un resultado en un periodo determinado. “Mientras la misión de la organización define cuál es su negocio y la visión plantea lo que pretende ser, los objetivos indican los resultados que se desea alcanzar en un plazo específico”. La organización reúne una serie de elementos para cumplir su objetivo determinado de acuerdo con un plan. (Chiavenato, 2009, p. 459)

Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos, su razón de ser es cumplir esos objetivos, que tienen varias funciones:

- 1) Como representan una situación futura, los objetivos indican el rumbo que la organización tratará de seguir y definen líneas generales para las actividades de sus miembros.
- 2) Los objetivos son una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización y su existencia.
- 3) Los objetivos son como normas que permiten al personal y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la organización y su existencia.
- 4) Los objetivos sirven de unidad de medida para comprobar y comparar la productividad de la organización, de sus órganos y de los miembros.

Existe una serie de términos para referirse a los objetivos: metas, fines, misiones, propósitos, normas, líneas, muestras, blancos, cuotas, etc. En general, todos indican un estado que la organización considera deseable, y por ello busca reunir e integrar todos los medios para alcanzar esa condición por medio de estrategias, tácticas y operaciones.

Los objetivos naturales de una organización suelen ser:

- 1) Satisfacer necesidades sociales de bienes y servicios.
- 2) Proporcionar empleo productivo a todos los integrantes de la organización y a los factores de producción.
- 3) Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico de sus recursos.
- 4) Proporcionar un rendimiento justo a los proveedores e inversionistas de la organización.
- 5) Ofrecer un ambiente interno donde las personas puedan satisfacer una serie de necesidades. (Chiavenato, 2009, p. 459-460).

### **3.4. Indicadores del desempeño**

Koontz y Weihrich como se menciona en una investigación de Fuente (2012), señala que existen tres criterios para medir el desempeño en una organización, y se relacionan directamente con el nivel de productividad.

#### **3.4.1. Eficiencia**

Según Fuente (2012), la eficiencia “es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en que se aprovechan recursos utilizados transformándose en productos.” (p. 32)

Si solo pensaríamos en considerar este factor para medir el desempeño, únicamente vincularíamos la productividad al uso de recursos, se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad, nos enfocaríamos en mejorar internamente a la organización.

### **3.4.2. Efectividad**

Fuente (2012) considera que la efectividad “es la relación entre resultados logrados y resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.” (p. 33)

La efectividad considera como único criterio a la cantidad, lo que importa para la organización son los resultados, sin importar el costo que ello implique. La efectividad se vincula con la productividad a través del impacto en el logro de mayores y mejores productos.

### **3.4.3. Eficacia**

Fuente (2012) define que en la eficacia se valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir al 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, sino que se hace imprescindible, satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Las organizaciones son entidades complejas e intrincadas que cuentan con individuos y grupos que desempeñan tareas, auxiliados por diversos esquemas organizacionales. Las pautas de comportamiento que se desarrollan y emergen con el tiempo afectan la eficacia de las organizaciones. El comportamiento de las personas y los grupos tiene un impacto profundo en la medida en que la organización alcanza sus objetivos y logra el éxito. Las personas están en el centro de todo. (Chiavenato, 2009, p. 478)

Fitz-Enz como se menciona en el libro de (Chiavenato, 2009, p. 478), identificó ocho prácticas de las organizaciones excepcionales:

- 1) Fijación del valor equilibrado
- 2) Compromiso con una estrategia básica
- 3) Intensa vinculación de la estrategia con el sistema cultural
- 4) Comunicación masiva de doble vía
- 5) Asociación con los grupos de interés
- 6) Colaboración funcional
- 7) Innovación y riesgo
- 8) Nunca estar satisfecho

Todos estos factores deben ser analizados y vinculados con la medición de resultados, es por ello que deben ser indicadores que evalúan de modo integral el desempeño organizacional.

### 3.5. Relaciones de reciprocidad

En el proceso de construir un ambiente de trabajo saludable y óptimo para alcanzar éxito en las organizaciones, tanto las personas como las instituciones esperan establecer una fuerte relación de reciprocidad, otorgar incentivos y recompensas que motiven e impulsen un trabajo bien realizado, pero en la otra arista recibir logros, y réditos mediatos e inmediatos.

Chiavenato (2009) hace referencia a la Teoría del Equilibrio Organizacional, explicando lo siguiente:

- 1) *Incentivos o estímulos*: que son los “pagos” de la organización a sus grupos de interés (en forma de salarios, prestaciones, premios, elogios, oportunidades, reconocimiento, dividendos, precio, calidad, atención, etcétera).
- 2) *Aportaciones*: son los “pagos” de cada grupo de interés a la organización a la que está ligado (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, habilidades, competencias, precio, fidelidad, etcétera).
- 3) La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de numerosas personas y de organizaciones que forman los grupos de interés de la organización. Cada grupo de interés recibe incentivos o recompensas a cambio de los cuales hace aportaciones a la organización.
- 4) Todo grupo de interés mantendrá su participación en la organización sólo en la medida en que los incentivos o las recompensas que le son ofrecidos sean equivalentes o superiores a las aportaciones que le son exigidas.
- 5) Las aportaciones realizadas por los grupos de interés son la fuente de la cual se alimenta la organización para proporcionar incentivos a los grupos de interés.
- 6) La organización solo será “solvente” y continuará existiendo en la medida en que las aportaciones sean suficientes para proporcionar a los grupos de interés incentivos o recompensas cuya cantidad y calidad los induzcan a continuar con las aportaciones. (p. 28-29)

En este sentido, las organizaciones están dispuestas a ofrecer incentivos y recompensas a sus trabajadores en la medida en que les proporcionen rendimiento eficaz, eficiente y efectivo, (expectativas organizacionales) en términos de cumplimiento de metas y objetivos, en trabajo y resultados. Por otro lado, el capital humano, está dispuesto a hacer aportaciones en la medida en que la organización responda con: incentivos, condiciones de trabajo saludable, salario adecuado, prestaciones, oportunidades de crecimiento personal y profesional, así como: calidad de vida y estabilidad laboral, (expectativas de los trabajadores). En esto consiste el equilibrio organizacional,

que crea una especie de simbiosis entre personas-organización. La organización sin personas no podría existir, por lo que, necesita de ellas para operar y funcionar satisfactoriamente, en cambio las personas sin organizaciones, no podrían trabajar ni sostener a sus familias. Chiavenato, 2009.

### 3.5.1. ¿Qué esperan las personas de la organización?

Chiavenato (2009) hace referencia a algunos aspectos que en general las personas esperan encontrar en la organización:

- 1) *Un excelente lugar para trabajar:* donde se sientan orgullosas y obtengan bienestar físico y psicológico. Sobre todo, quieren sentir que son importantes y valiosas, y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización.
- 2) *Reconocimiento y recompensas:* como el salario, las prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen.
- 3) *Oportunidades de crecimiento:* una educación y una carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación.
- 4) *Participación en las decisiones importantes:* las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello.
- 5) *Libertad y autonomía:* es indispensable que las personas sean responsables de su trabajo. Esto implica dejar atrás la gerencia tradicional y el viejo estilo de mando y obediencia u orden y sumisión, y dar paso a un nuevo estilo de liderazgo y cooperación o logro de metas y compromiso.
- 6) *Apoyo y respaldo:* por medio de liderazgo innovador y el apoyo de un instructor que dé a las personas orientación, consejos, preparación, capacitación, dirección e impulso.
- 7) *Empleabilidad y ocupabilidad:* la empleabilidad es la capacidad de conseguir y mantener un trabajo en una organización y es característica de las condiciones de permanencia y estabilidad de la era industrial. Sin embargo, en la era del conocimiento el empleo se está volviendo cada vez más flexible, cambiante, parcial y virtual; de ahí la necesidad de incrementar la ocupabilidad, es decir, la capacidad de mantenerse actualizado en el terreno profesional para garantizar flexibilidad, oportunidades de carrera, proyectos y tareas dentro y fuera de la organización.

- 8) *Camaradería y compañerismo*: las personas buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una auténtica amistad.
- 9) *Diversión, alegría y satisfacción*: se traducen en un clima de trabajo agradable, desenfadado e informal con el cual las personas se sienten bien y despierta su deseo de permanecer y colaborar.
- 10) *Calidad de vida en el trabajo*: es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacionales, el espíritu de equipo y compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, ente otros factores. (p. 29-31)

### 3.5.2. Lo que las organizaciones esperan de las personas

Aun cuando factores como la tecnología, los recursos materiales, económicos, financieros, la estructura organizacional o la infraestructura del lugar sean de vital importancia para que funcione y produzca una institución, el trabajo en las mismas depende en su totalidad del contingente humano que posee, se requieren trabajadores con conocimientos, competencias, y experiencia para operarlos en forma adecuada.

Chiavenato (2009) define que, en general, las organizaciones buscan lo siguiente en las personas:

- 1) *Enfoque de la misión de la organización*: es importante que las persona que conozcan el papel de la organización en la sociedad y en su entorno y que puedan contribuir para realizar su misión. Esta contribución será mayor en la medida en que la persona esté más enfocada en la misión de la organización, la cual puede ser divulgada, discutida, cuestionada y replanteada, pero siempre debe estar en la mente y en el corazón de las personas.
- 2) *Enfoque de la visión de futuro*: es importante que las personas conozcan los objetivos y la visión de la organización para contribuir al futuro que ésta desea. Cuando la gente conoce perfectamente lo que la organización busca a corto y largo plazos puede ayudarle a definir sus objetivos. La contribución de la personas será más eficaz en la medida en que conozcan los objetivos de la organización, más aún si participan en su formulación.
- 3) *Enfoque en el cliente*: el cliente es fundamental para la organización. El cliente trata con personas que actúan en la periferia de la organización y hace transacciones o se relaciona directamente con ellas. Cuando las personas se enfocan en el cliente que se pretende llegar.

- 4) *Enfoque en metas y resultados*: hoy día lo importante es concentrarse en los fines, más que en los medios. Las personas mejoran su desempeño para alcanzar los resultados deseados. El camino es importante, pero más importante es el punto al que se pretende llegar.
- 5) *Enfoque en las mejoras y el desarrollo continuo*: esto significa un sentimiento de inconformidad con el statu quo, es decir, una actitud crítica hacia el presente y una preocupación constante por mejorar y buscar la perfección. En otras palabras, las organizaciones necesitan personas preocupadas por mejorar y desarrollar métodos y procesos, y productos, y servicios, así como por agregar valor y crear riqueza. Todos los integrantes de una organización deben estar permanentemente preocupados por hacer que sea más eficaz, por dejar al cliente más satisfecho y por volverse más valioso cada día.
- 6) *Enfoque de trabajo participativo en equipo*: hoy es más importante unir a las personas que trabajar en forma individual, separada y aislada. El trabajo solidario y participativo en equipo tiene un efecto multiplicador de talentos y competencias. Por ello es cada más usual en las organizaciones, ya sea de forma de células de producción, equipos multifuncionales, de alto desempeño o autodirigidos, fuerzas de tarea, grupos de enfoque, etcétera.
- 7) *Compromiso y dedicación*: aun cuando la vieja y tradicional fidelidad del empleado se está convirtiendo en material de museo debido a los cambios en las modalidades del empleo (parcial, de medio tiempo, trabajo a distancia, oficina en casa, trabajo compartido, cooperativas de trabajo, etc.), las organizaciones esperan compromiso y dedicación de las personas que trabajan en ellas, a pesar de la temporalidad y de la ubicación. Cada persona es vista como proveedor de talento y competencias para la organización, y ya no como un burócrata, como ocurría antiguamente.
- 8) *Talento, habilidades y competencias*: cada persona aporta ciertas capacidades a la organización. Dichas características son la principal razón por la cual los aspirantes son aceptados para trabajar.
- 9) *Aprendizaje y crecimiento profesional*: la capacidad para aprender y crecer profesionalmente es indispensable para que las personas conserven posibilidades de empleo y ocupación a largo plazo en un mundo de negocios en constante transformación, esto significa cambiar continuamente el perfil profesional para adaptarse al entorno.
- 10) *Ética y responsabilidad*: las personas deben observar una conducta enmarcada dentro de un código de ética y de responsabilidad solidaria. Las organizaciones necesitan personas que hagan algo más sus deberes habituales y cuyo desempeño exceda las expectativas, pero con responsabilidad y dentro de normas éticas. (p. 31-32)

Básicamente lo que logra crearse a través de esta relación personas-organización, es un contrato psicológico, que de acuerdo a Chiavenato (2009), es “un entendimiento tácito entre el individuo y la organización que compromete a ambas partes a respetar y observar una amplia gama de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por los usos”. (p. 33)

“El contrato psicológico es una especie de acuerdo sobre las expectativas que las personas tienen sobre sí mismas y los demás”. (Ibidem, p. 33)



## MARCO LEGAL

La presente investigación está enfocada en el marco legal de instituciones públicas, por lo que es necesario basarse tanto en la Ley Orgánica de Servicio Público, 2010 como su Reglamento.

La Ley Orgánica de Servicio Público (2010), puntualmente define al Subsistema de Evaluación del Desempeño utilizada en el sector público. (p. 34)

**Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.-** Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

El Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2010, puntualiza el Subsistema de Evaluación del Desempeño desarrollado y manejado en instituciones públicas. (p. 49)

**Art. 215.- De la evaluación.-** Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

**Art. 216.- Objetivo específico.-** La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

**Art. 220.- Responsabilidades de las UATH.-** Las UATH, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

## MARCO CONTEXTUAL

### Reseña histórica de la institución

La planificación estatal en el Ecuador se inició con la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica (Junapla), creada mediante Decreto Ley de Emergencia número 19, del 28 de mayo de 1954. En 1979, fue remplazada por el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), con entidades adscritas, como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Fondo Nacional de Pre inversión, y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). En 1998, en lugar del CONADE, se creó la Oficina de Planificación (ODEPLAN). En el 2004, mediante Decreto Ejecutivo No. 1372, se creó la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES.

Por decreto ejecutivo No.103 del 8 de febrero de 2007, se fusionó el Consejo Nacional de Modernización del Estado, CONAM y la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, SODEM, a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES.

Mediante decreto ejecutivo No. 1372 del 12 de febrero del 2004 se creó la SENPLADES, como organismo técnico responsable de la planificación nacional, fusionando la ex ODEPLAN y la Secretaría de Diálogo Social y Planificación, con la visión de ser el referente latinoamericano en términos de planificación nacional, visionando el Ecuador del futuro para las y los ecuatorianos.

El artículo 255 de la Constitución Política de la República señala que el Sistema Nacional de Planificación estará a cargo de un organismo técnico dependiente de la Presidencia de la República, con la participación de los gobiernos seccionales autónomos y de las organizaciones sociales que determine la Ley.

La SENPLADES se crea con la firme misión de administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa como un medio de desarrollo integral del país a nivel sectorial y territorial, estableciendo objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública; y, promoviendo la democratización del Estado, a través de una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente y eficiente.

## HIPÓTESIS

### Definición conceptual

**Clima Organizacional:** Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. (Hall R., 1996).

**Satisfacción:** “Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” (Davis, 2005, p. 203)

**Desempeño laboral:** actuación de cada persona en función de las actividades que desarrolla, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo

### Definición operacional

Se considera la matriz de operacionalización de variables. Ver tabla N° 1

**Tabla 1.** Matriz de operacionalización de variables

<b>Tipo de variable</b>	<b>Nombre de la variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medida</b>	<b>Instrumento</b>
Independiente	Clima Organizacional	Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. (Hall R., 1996).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Métodos de mando</li> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Influencia</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Planeación</li> <li>▪ Control</li> <li>▪ Perfeccionamiento</li> </ul>	Muy en desacuerdo Algo en desacuerdo Indeciso Algo de acuerdo Muy de acuerdo	Cuestionario
Independiente	Satisfacción	“Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” (Davis, 2005, pág. 203)	Nivel de satisfacción	Muy en desacuerdo Algo en desacuerdo Indeciso Algo de acuerdo Muy de acuerdo	Cuestionario
Dependiente	Desempeño laboral	Chiavenato, dice que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007).	Nivel de desempeño	Muy en desacuerdo Algo en desacuerdo Indeciso Algo de acuerdo Muy de acuerdo	Cuestionario

## METODOLOGÍA

### Tipo de investigación

El presente estudio básicamente se enfocó en conocer el grado de asociación entre el *Clima Organizacional* y la *Satisfacción* como variables independientes, con el *Desempeño laboral* como variable dependiente, y la influencia que existe entre ellas, por lo que *específicamente* se trata de una investigación de tipo correlacional, la misma que se desarrolló con la información previa de una investigación descriptiva y finaliza con la explicación de los resultados (investigación explicativa), que establecen causas originadas en las variables independientes que muestran efectos en la variable dependiente.

Hernández S. (2010) concreta que la investigación descriptiva “Busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80), lo que conlleva a obtener información sobre las variables investigadas por si solas o en conjunto.

El mismo autor señala que la investigación explicativa “Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (pág. 81), incitando a conocer las intenciones de una determinada intervención a favor de otra previamente establecida; así como hace énfasis en que “Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de estos (exploración, descripción y correlación o asociación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia”. (p. 84)

Analizando específicamente la investigación correlacional, en esta se determina en qué porcentaje los resultados de la variable dependiente Y son explicados por la intervención de la variable independiente X.

Este tipo de medición de correlaciones entre variables se sustenta en hipótesis que se someten a pruebas estadísticas, donde el resultado obtenido es el coeficiente R de Pearson, cuya escala va desde 0 a 1. Mientras más cercano a 1, es mayor el grado de relación.

La investigación realizada pretendía determinar si el Clima organizacional y la Satisfacción influyeron en el Desempeño laboral de los trabajadores, por qué influyeron, y cuáles fueron los

factores o dimensiones que ocasionaron mayores efectos. Igualmente interesaba conocer si el Clima organizacional se relaciona con la Satisfacción, y esta a su vez es factor de un mayor desempeño.

### **Diseño de la investigación**

La investigación se realizó desde un enfoque cuantitativo, no experimental; de corte transversal y correlacional.

Se consideró el enfoque cuantitativo por cuanto tratamos con datos; y no experimental por que las variables no fueron manipuladas. Fue de corte transversal, puesto que la investigación se realizó una vez y no será concurrente; y correlacional por lo que estamos determinando el grado de asociación entre variables.

### **Enfoque cuantitativo**

El enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos, con fases secuenciales con un orden riguroso, donde se parte de una idea que se va delimitando, se definen objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se establece el marco teórico. De las preguntas se determinan hipótesis y variables; se realiza el diseño de la investigación o plan para probarlas; se miden las variables; se analizan las mediciones obtenidas, y se establece una serie de conclusiones respecto a la(s) hipótesis. (Hernández S., 2010, p. 4)

“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (Ibíd., pág. 4)

Según Hernández S. (2010) las investigaciones no experimentales son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (pág. 149), donde se aspira observar los fenómenos tal como se dan en sus contextos, sin modificar intencionalmente las situaciones existentes, para posteriormente analizar los resultados.

### **Enfoque cualitativo**

Es un conjunto de procesos con similares fases del enfoque cuantitativo, pero en este caso la secuencia no es rigurosa; es dinámica y se mueve entre los hechos y la interpretación. Es un proceso

de indagación que se orienta a desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos, para descubrir las preguntas de investigación más importantes, refinarlas y responderlas. “El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (Ibíd., pág. 7).

La investigación cualitativa, es un tipo de estudio flexible que se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría, para conocer los puntos de vista, opiniones, experiencias y perspectivas de los participantes; utiliza técnicas para recolectar datos como observaciones no estructuradas, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusiones en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades. (Ibíd., pág. 9)

En esta investigación se aplicó este enfoque y se realizó un focus group con un determinado número de trabajadores/as, para conocer las opiniones, experiencias y puntos de vista respecto a preguntas relacionadas con el Clima Organizacional, la Satisfacción y el Desempeño Laboral.

## **Población**

La investigación se realizó con todos los empleados de la Subsecretaría de Información de la Secretaría de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, que son 53 trabajadores/as: 28 mujeres y 25 hombres.

De esta población, 6 son directores: 3 hombres y 3 mujeres, y 47 personas entre analistas y asistentes.

## **Técnicas e instrumentos**

En la investigación cuantitativa, se aplicó un instrumento para medir el Clima Organizacional, en el que se consideró 49 ítems que miden 8 dimensiones: Métodos de mando, Motivación, Comunicación, Influencia, Toma de decisiones, Planificación institucional, Control y Perfeccionamiento. En el mismo instrumento se midió la Satisfacción del personal mediante 14 ítems. Se aplicó a la población de 53 trabajadores/as.

Para medir el Desempeño laboral, se utilizó un instrumento con 11 ítems, y fue aplicado a los 6 directores /as.



Los instrumentos fueron previamente elaborados y probados con una muestra piloto de 10 trabajadores, que sirvió para seleccionar y afinar las preguntas objeto del estudio.

Para fortalecer los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, se realizó una investigación cualitativa donde se aplicó una discusión de grupo (focus group) con 8 trabajadores/as.

### **Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos**

Se analizó la validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados para determinar la consistencia de los resultados obtenidos, aplicando el método de Cronbach.

En este contexto, Hernández S. (2010) señala que “La confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables, entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas (si se pueden sumar, si son aditivas).” (pág. 300)

Los instrumentos utilizados en el enfoque cuantitativo para medir el Clima Organizacional, la Satisfacción y el Desempeño Laboral fueron elaborados por la autora de la investigación, considerando el contexto de la institución y tomando en cuenta otros modelos previamente elaborados y utilizados en otros casos.

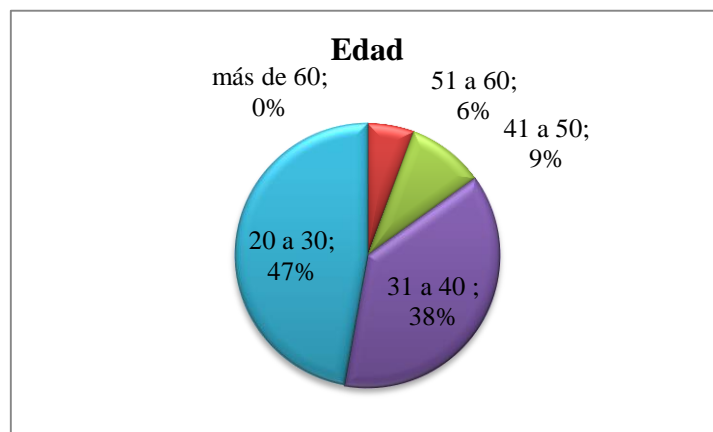
Los resultados obtenidos fueron de 0,94 para el Clima Organizacional; 0,84 para la Satisfacción y 0,77 para el Desempeño Laboral.

Hernández Sampieri (2010) interpreta que el valor de 0,25 indica baja confiabilidad; el valor de 0,50 es medio o regular; el valor de 0,75 es aceptable; y 0,90 es elevado. (pág. 302).

De acuerdo a esta interpretación, los valores obtenidos en los instrumentos aplicados en la investigación están entre aceptables y elevados. Por lo tanto, los resultados obtenidos son confiables.

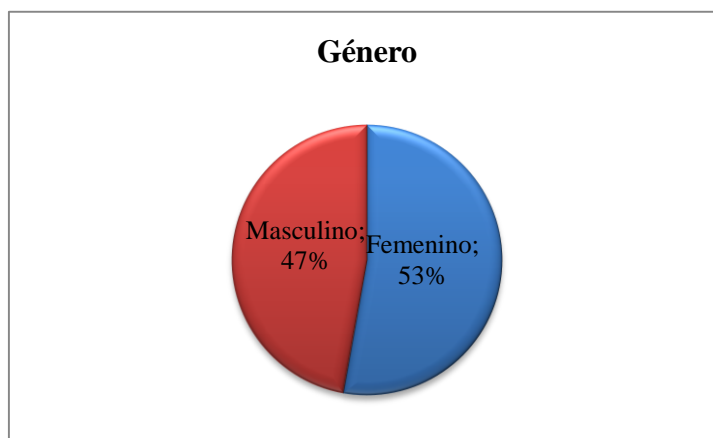
## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Encuesta dirigida a los trabajadores<sup>1</sup>



**Figura 1.** Edad - Trabajadores

Los funcionarios encuestados se encuentran en un rango de 20 a 60 años de edad, apreciándose que en su mayoría son jóvenes entre 20 y 30 años; seguido de un grupo de trabajadores entre 31 a 40 años. Estos dos grupos revelan que la mayoría de la población en la Subsecretaría de Información es relativamente joven.



**Figura 2.** Género

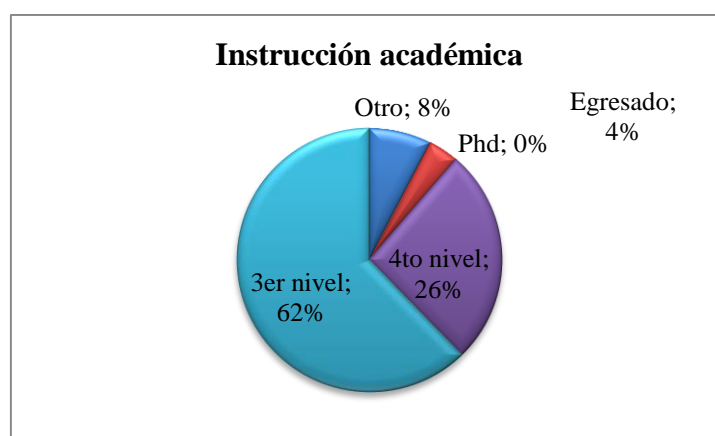
El mayor porcentaje de trabajadores pertenece al género femenino, mientras que un porcentaje no tan inferior, corresponde a personal de género masculino, esto demuestra que las mujeres forman la mayor parte de la fuerza laboral.

<sup>1</sup> Todas las figuras presentadas se realizaron en base a los datos recolectados en la encuesta y fueron elaborados por la autora de la investigación.



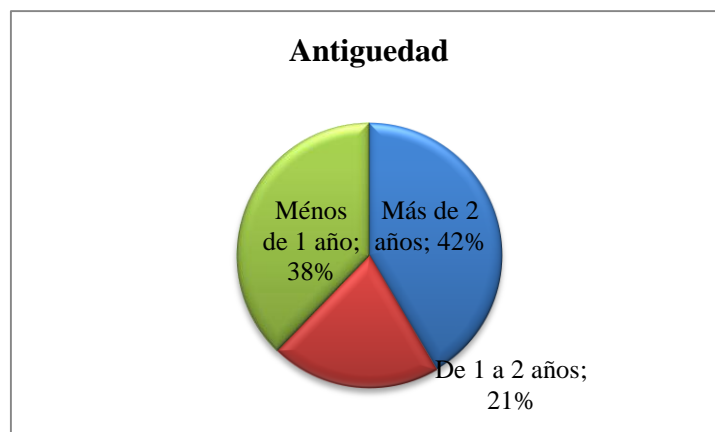
**Figura 3.** Estado civil

El estado civil mayoritario es el de casados, lo cual nos indica que tienen cargas familiares que dependen del ingreso económico y de la estabilidad física y emocional que se genera en sus trabajos.



**Figura 4.** Instrucción académica

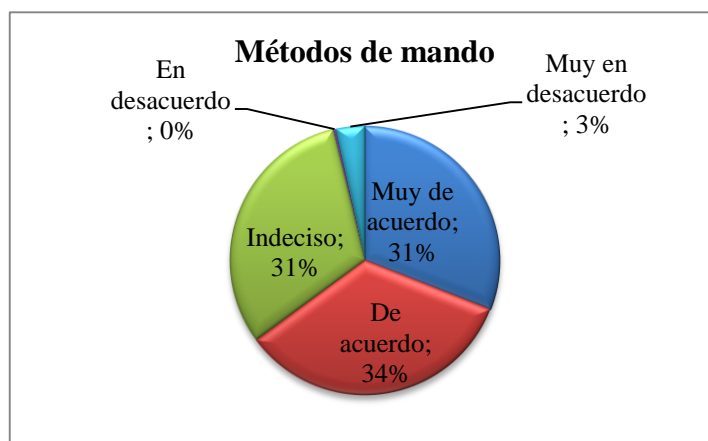
De la población encuestada, el 88% posee instrucción académica de tercer y cuarto nivel, mientras que ningún trabajador en la Subsecretaría de Información tiene un doctorado Phd.



**Figura 5.** Antigüedad

La mayor parte de trabajadores (62%) lleva trabajando más de un año en la institución, mientras que un porcentaje significativo (38%) labora menos de un año, lo que indica que si bien la mayoría de trabajadores conocen las políticas, normas y clima de trabajo que se vive en la organización, también existe un alto porcentaje de funcionarios novatos.

### Dimensiones analizadas en la investigación



**Figura 6.** Métodos de mando

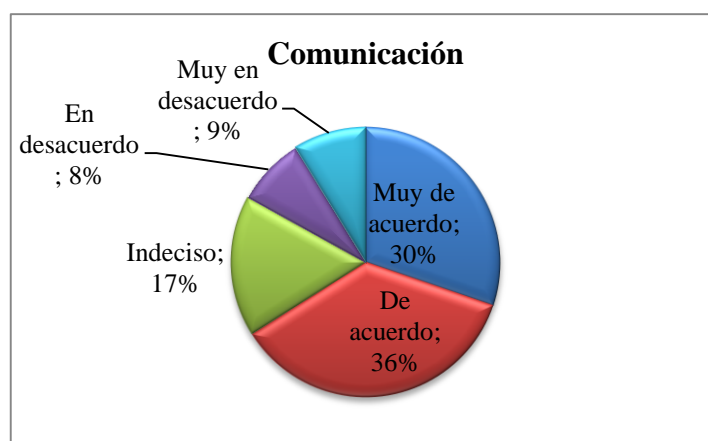
La mayoría de encuestados consideran que los métodos de mando que ejercen las autoridades de la Subsecretaría de Información se encuentran en un nivel<sup>2</sup> del 66%, lo cual nos indica que en la Subsecretaría de Información, existe una marcada preocupación por ejercer un adecuado estilo de liderazgo.

<sup>2</sup> En la escala de Likert aplicada, la autora de la investigación enfatiza en la suma de los resultados de los niveles: Muy de acuerdo y De acuerdo.



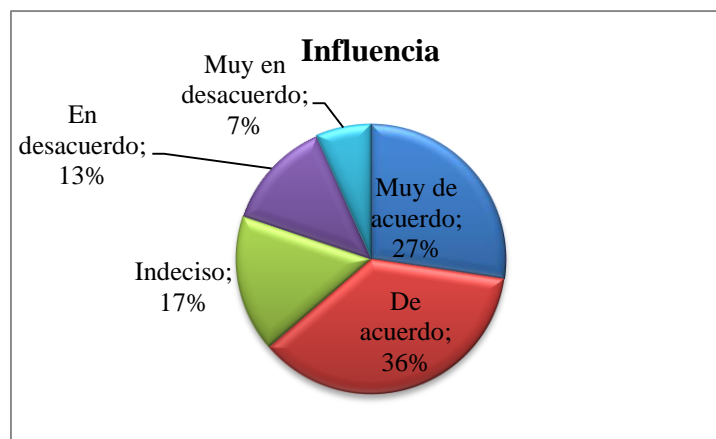
**Figura 7.** La motivación

El 59% de trabajadores se sienten motivados en el ambiente de trabajo de la Subsecretaría de Información, demostrando de modo general, que es aceptable la compensación monetaria que reciben, el trato justo, la imparcialidad de las autoridades, las condiciones laborales a las que están sujetos, entre otros factores que hacen a una persona trabajar con gusto y proactividad en su ambiente de trabajo.



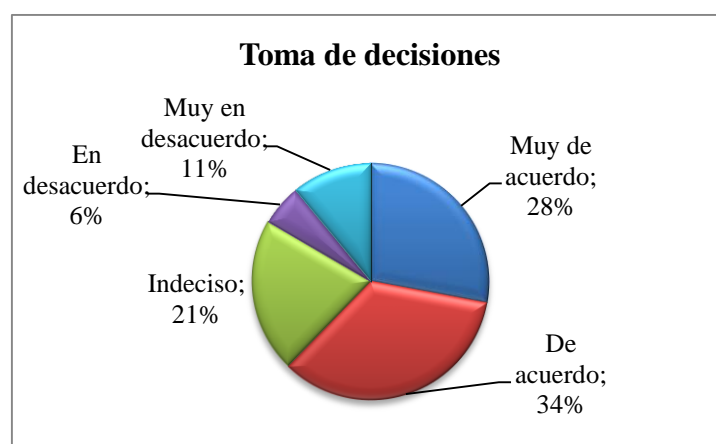
**Figura 8.** La comunicación

En el ambiente de trabajo, los canales de comunicación presentan un nivel del 66%, lo cual nos indica que en general, la Subsecretaría de Información utiliza estrategias comunicacionales como medios para alcanzar los objetivos institucionales.



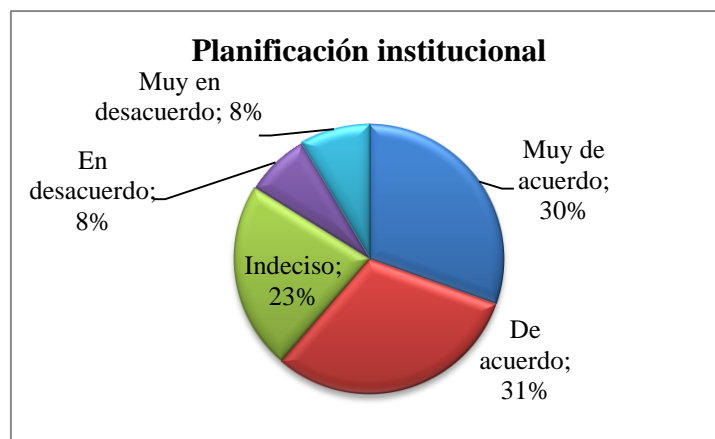
**Figura 9.** Los procesos de influencia

El poder de influencia que ejercen las autoridades de la Subsecretaría de Información se encuentra en un nivel del 63%, exteriorizando que la capacidad formal para controlar a otros y conseguir que hagan lo que se desea en la organización, es un aspecto a favor en el análisis del clima organizacional.



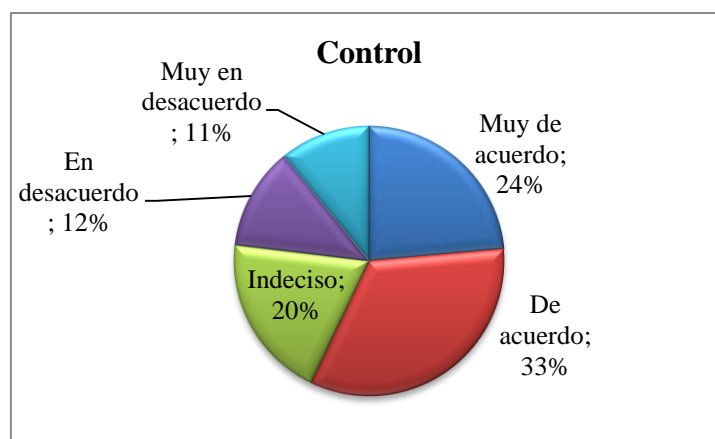
**Figura 10.** Procesos de toma de decisiones

La mayoría de trabajadores sienten libertad para tomar decisiones en lo concerniente a sus puestos de trabajo, esto nos indica que la Subsecretaría de Información no tiene un sistema jerárquico muy rígido, y opta por un modelo organizativo más descentralizado.



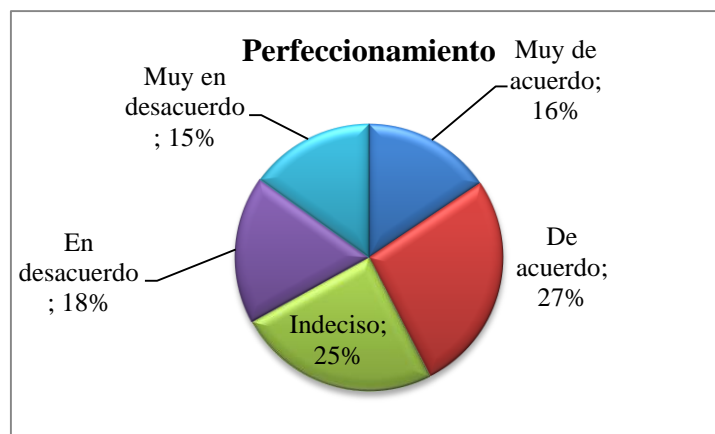
**Figura 11.** Procesos de planificación institucional

Los funcionarios consideran que los procesos de planificación que se desarrollan en la Subsecretaría de Información son adecuados (61%), determinando que de modo general los funcionarios de esta Unidad están conformes con las estrategias y lineamientos de planificación establecidos en la institución.



**Figura 12.** Los procesos de control

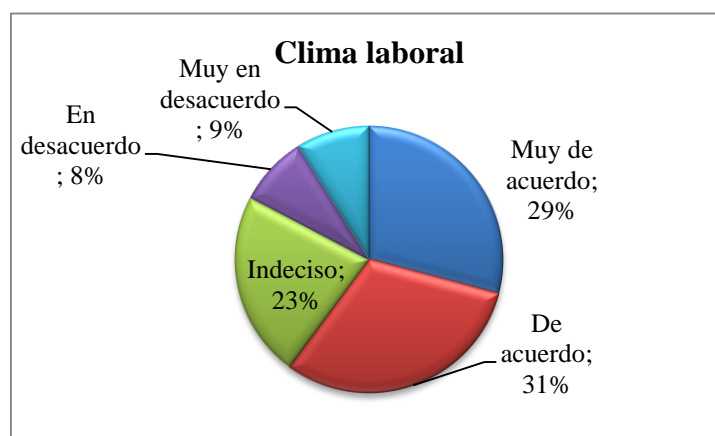
En esta dimensión, apenas un poco más de la mitad de trabajadores (57%) consideran conveniente la forma de control y supervisión ejercida por las autoridades de la Subsecretaría de Información; es casi una relación mitad a favor, mitad en contra, y se requiere mejorar la forma en que las autoridades regulan las actividades organizacionales para hacerlas consistentes con las expectativas establecidas en los planes, metas y estándares de desempeño.



**Figura 13.** Perfeccionamiento

Una pequeña parte de trabajadores creen que es adecuada la oportunidad que tienen para capacitarse, formarse y crecer personal y profesionalmente en la Subsecretaría de Información, lo que indica que menos de la mitad de la población se siente altamente motivada con los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento que persigue la institución, y la otra mitad se encuentra entre funcionarios indecisos y negativos que no se sienten motivados con los lineamientos de capacitación institucional que se manejan al momento.

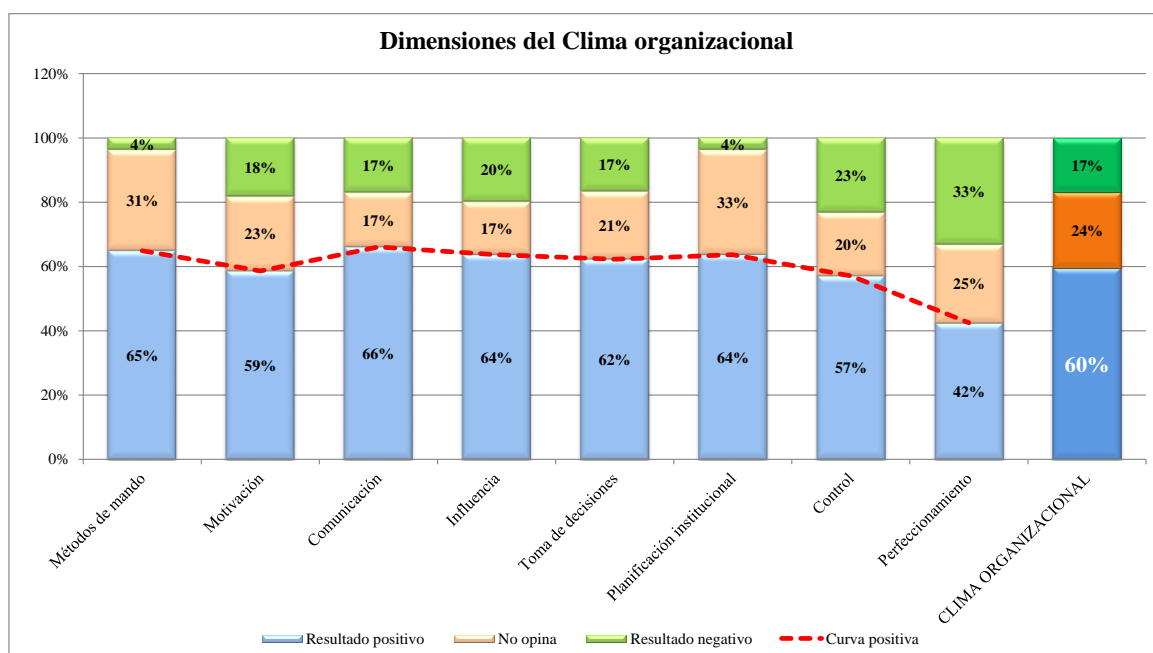
### **Análisis del Clima laboral**



**Figura 14.** Resultados del Clima laboral

Como resultado global de la encuesta realizada, se determina que la mayoría de trabajadores de la Subsecretaría de Información perciben un Clima laboral ligeramente adecuado (60%).

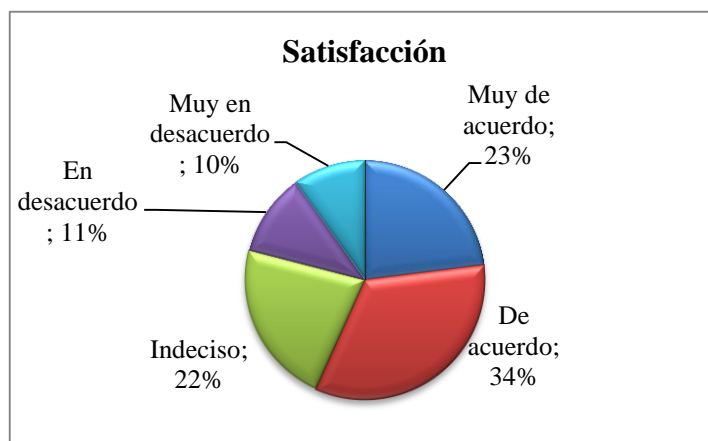




**Figura 15.** Resultados finales de las dimensiones evaluadas en el Clima laboral

Sintetizando los resultados obtenidos de todas las dimensiones analizadas, la Comunicación es la dimensión que mejor nivel de aceptación presenta (60%), y el Perfeccionamiento la dimensión con el nivel más bajo (42%). Visto de este modo, en general, los trabajadores perciben que el Clima organizacional se encuentra en el 60%, valor inferior a un estándar de aceptación del 70%. Es conveniente generar cambios en las relaciones interpersonales, el trato a los demás, la motivación diaria en el desempeño de las actividades, la importancia de influir positivamente en los compañeros de trabajo, entre otros factores que propician un ambiente de trabajo físico y emocionalmente saludable.

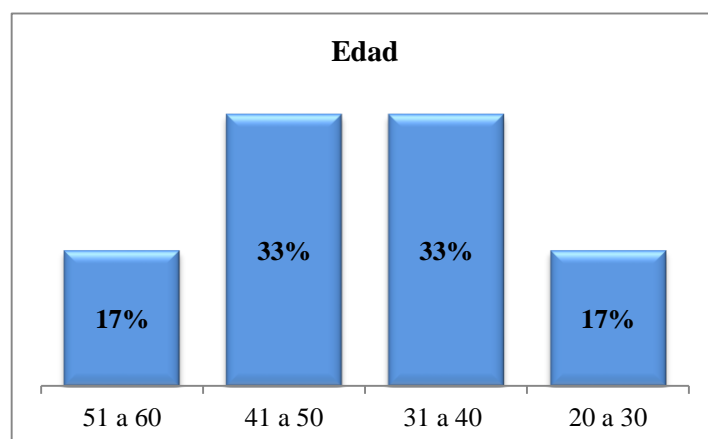
## Análisis de la Satisfacción



**Figura 16.** Resultado final de la Satisfacción laboral

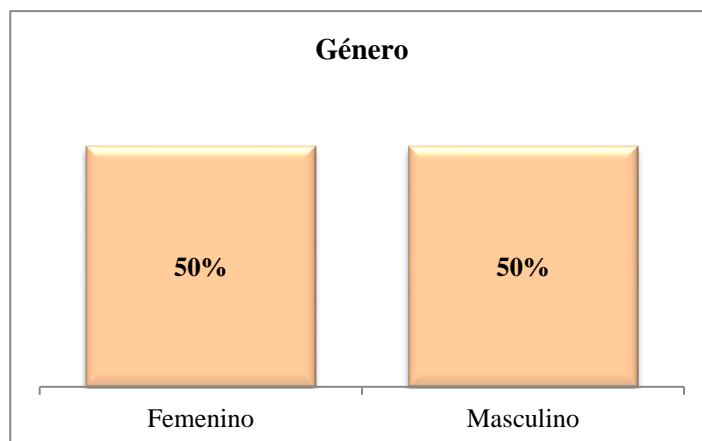
En general, un poco más de la mitad de la población encuestada (57%) considera adecuado el grado de satisfacción laboral; la diferencia se encuentra entre funcionarios indecisos y negativos que no sienten satisfacción en el ambiente de trabajo que se vive día a día en esta unidad administrativa.

## Encuesta dirigida a los Directores



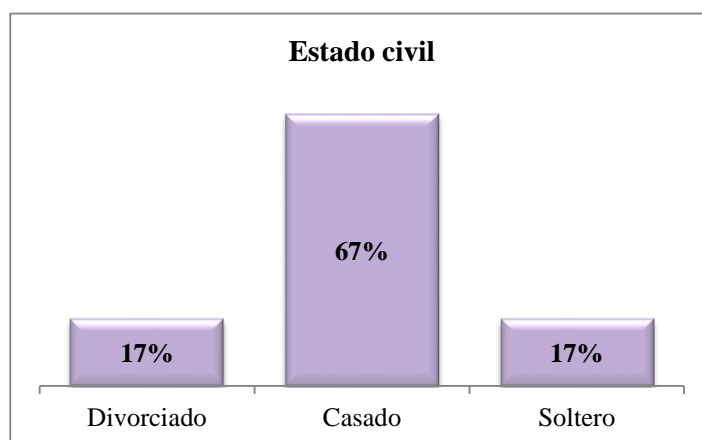
**Figura 17.** Edad - Directores

Los funcionarios encuestados se encuentran en un rango de 20 a 60 años de edad, la mayoría de ellos constituyen trabajadores entre 31 a 40 y 41 a 50 años; estos dos grupos revelan que la mayoría de la población que ocupa cargos de nivel jerárquico superior, corresponde a funcionarios de edad adulta, con la suficiente experiencia y conocimientos para poder dirigir su grupo de trabajo y coordinar los procesos institucionales.



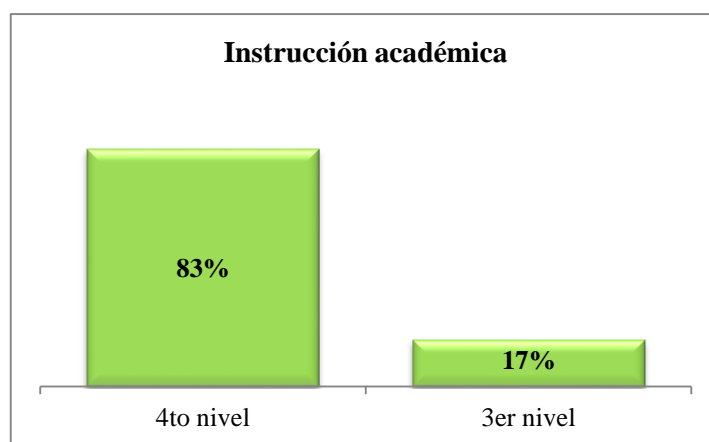
**Figura 18.** Género

Tanto la población femenina como la población masculina ocupan cargos de nivel jerárquico superior, en igual porcentaje.



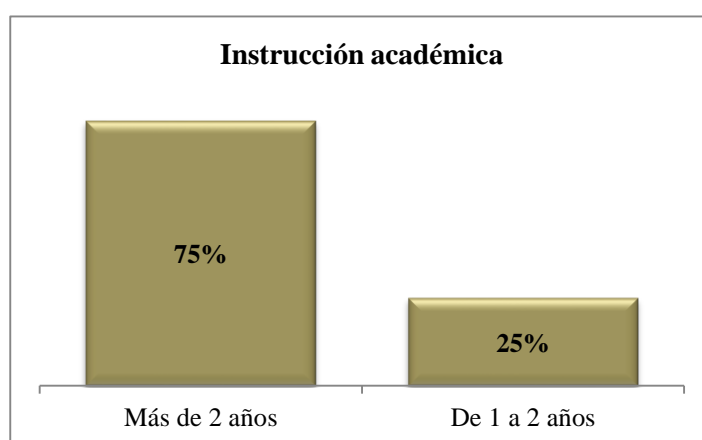
**Figura 19.** Estado civil

La mayor parte de los directivos están casados, lo que nos indica que la mayoría de ellos tienen familias que dependen del ingreso económico y de la estabilidad física y emocional que se genere en sus trabajos.



**Figura 20.** Instrucción académica

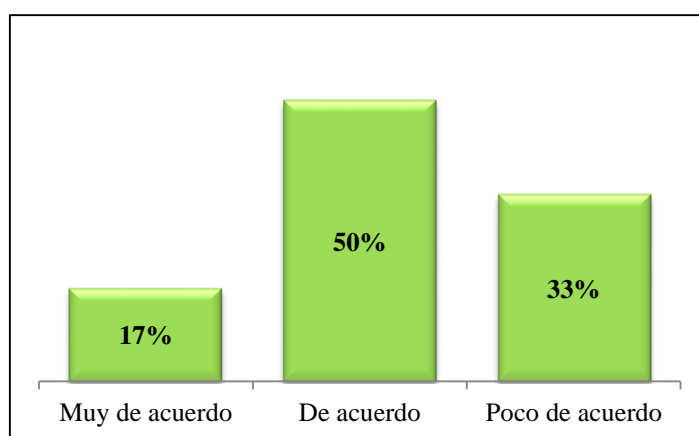
La mayoría de los directores tienen instrucción académica de cuarto nivel, lo que refleja que la mayoría de directivos son preparados profesionalmente para ocupar los puestos de alta jerarquía en la Subsecretaría de Información.



**Figura 21.** Antigüedad

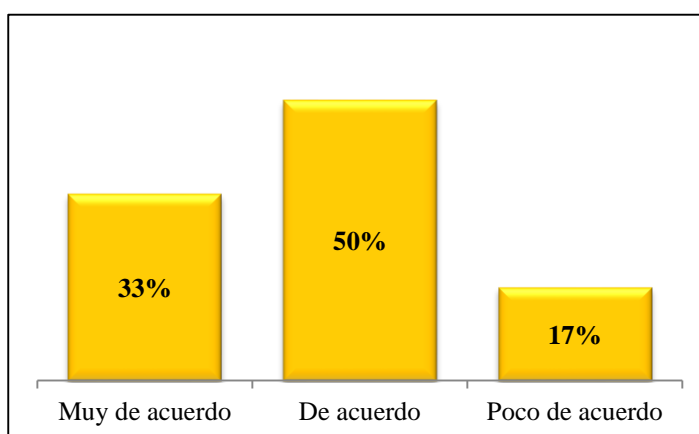
Del grupo entrevistado, la mayor parte lleva más de dos años trabajando en la Subsecretaría de Información, lo que demuestra que la mayoría conocen las políticas, normas y clima de trabajo que se vive en la organización, y se constituyen en el pilar principal para generar cambios.

### Preguntas consideradas para evaluar el desempeño de los funcionarios



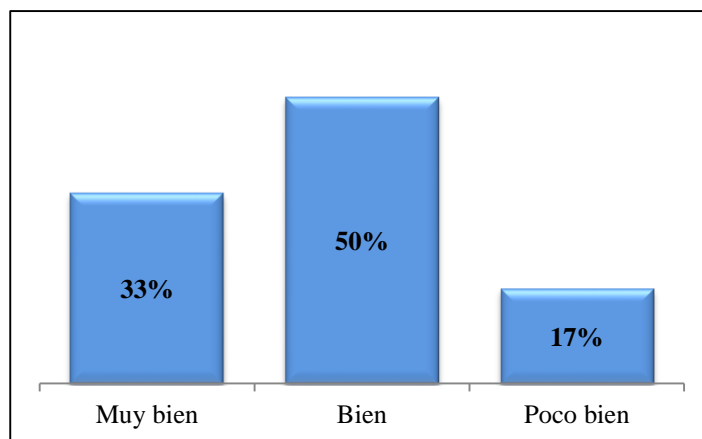
**Figura 22.** ¿Considera usted que el clima laboral positivo influye en la mejora del desempeño de los trabajadores?

La mayoría de autoridades consideran que el clima laboral es un factor muy importante e influyente en el desempeño de sus trabajadores que incentiva el logro de mejores resultados, elevando el nivel de desempeño, situando sus respuestas en los niveles muy de acuerdo y de acuerdo; estas apreciaciones señalan que la mayoría de la población de nivel jerárquico superior se esfuerza por generar un ambiente físico y emocionalmente saludable, a fin de optimizar el rendimiento de sus trabajadores.



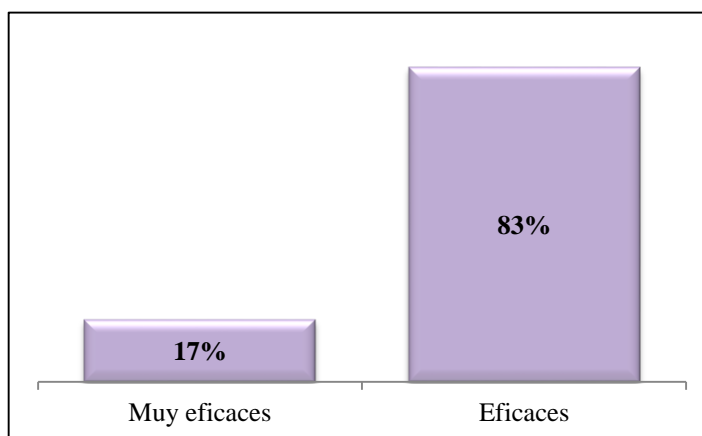
**Figura 23.** ¿Considera usted que un trabajador satisfecho se desempeña mejor en su puesto de trabajo?

El mayor porcentaje de autoridades creen que un trabajador satisfecho es un trabajador más productivo, situando sus respuestas en los niveles muy de acuerdo y de acuerdo, estas apreciaciones señalan que la mayoría de la población de nivel jerárquico superior están de acuerdo en que mejorar el nivel de desempeño depende casi directamente de satisfacer las necesidades de sus trabajadores.



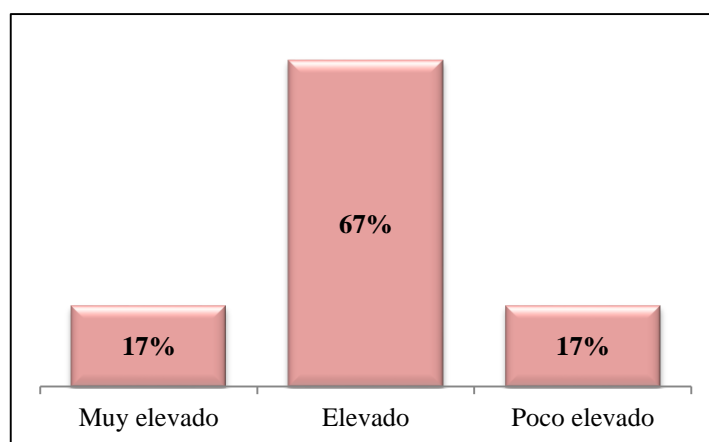
**Figura 24.** ¿En qué rango sitúa el nivel de desempeño de los trabajadores a su cargo?

La mayoría de las autoridades encuestadas concordaron en que el trabajo desempeñado por sus colaboradores presenta un buen nivel de rendimiento, y sitúa sus respuestas en los niveles muy bien y bien.



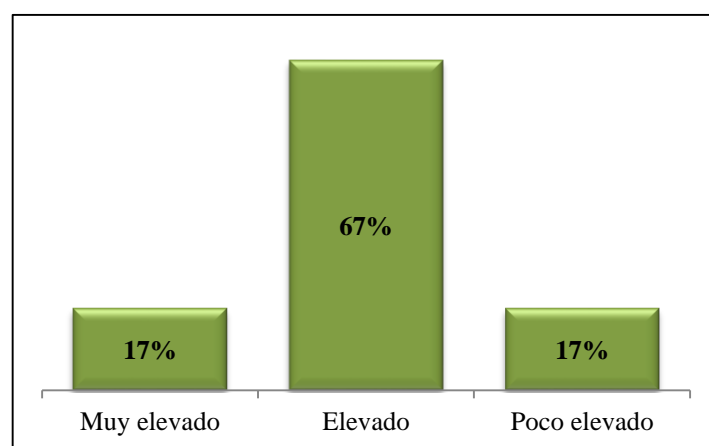
**Figura 25.** ¿Los funcionarios a su cargo son eficaces en el cumplimiento de las tareas asignadas y en los tiempos estipulados?

Casi todas las autoridades sitúa en un nivel elevado de eficacia al cumplimiento de las tareas asignadas a sus trabajadores, lo que indica que en su mayoría, los trabajadores son altamente eficaces y el nivel de desempeño demostrado en la Subsecretaría de Información tiene un promedio muy aceptable.



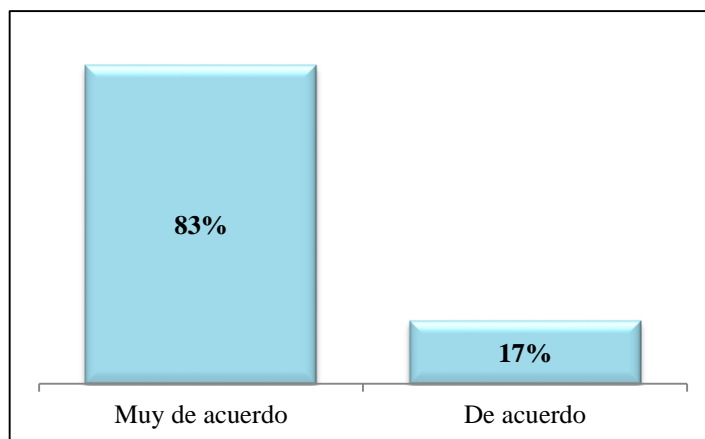
**Figura 26.** ¿Cuál es el nivel de responsabilidad en el cumplimiento de objetivos y metas que demandan los puestos de trabajo del personal a su cargo?

El 83% de las autoridades consideran muy positivo el nivel de responsabilidad que tienen sus trabajadores en el cumplimiento de objetivos y metas que demandan sus puestos de trabajo, situando sus respuestas en los niveles muy elevado y elevado, esto nos lleva a determinar que en general los funcionarios de la Subsecretaría de Información tienen un alto grado de responsabilidad al cumplir a cabalidad las tareas que les son asignadas.



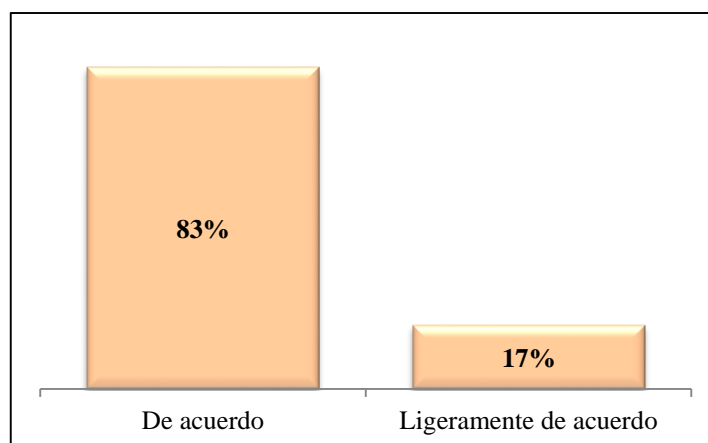
**Figura 27.** ¿Cuál es el nivel de compromiso institucional que asumen sus trabajadores en la labor cotidiana?

El mayor número de autoridades consideran que tienen a su cargo funcionarios altamente comprometidos con la institución y asumen la responsabilidad que ello implica, situando sus respuestas en los niveles muy elevado y elevado, esto nos lleva a determinar que en general los funcionarios de la Subsecretaría de Información se sienten identificados con la institución y se empoderan de las políticas y obligaciones que demanda la misma.



**Figura 28.** ¿Cree usted que es necesario motivar a sus trabajadores en el desempeño de sus actividades?

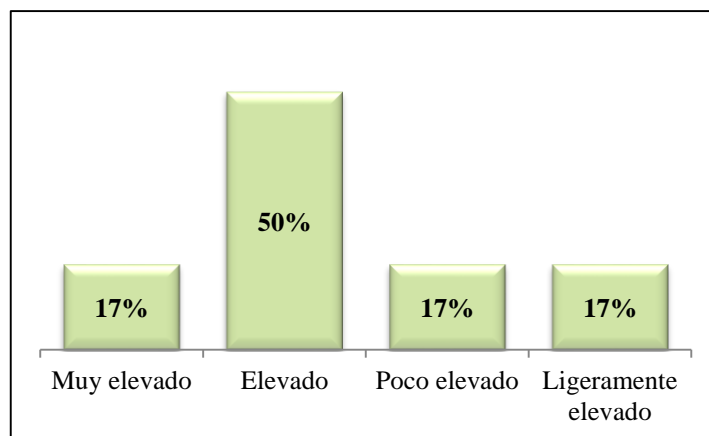
Casi todas las autoridades consideran que motivar a cada colaborador en la labor diaria mejora por completo el nivel de desempeño de sus colaboradores, situando sus respuestas en los niveles muy de acuerdo y de acuerdo, esto nos lleva a determinar que en general los funcionarios de puestos directivos de la Subsecretaría de Información se preocupan por generar y fomentar un ambiente de trabajo saludable a través de un verdadero proceso de motivación.



**Figura 29.** ¿Considera que sus trabajadores tienen la suficiente capacidad de iniciativa en sus puestos de trabajo?

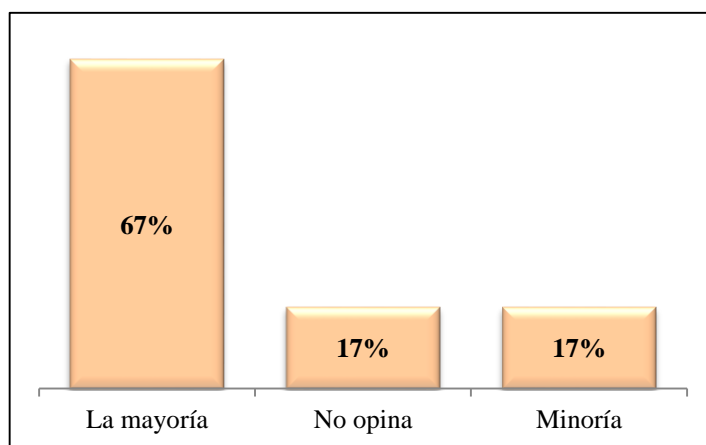
De las respuestas obtenidas se deduce que la mayor parte de las autoridades otorgan a sus trabajadores, libertad para generar iniciativas y tomar decisiones en la solución de conflictos que a ellos les competen, situando sus mejores respuestas en el nivel de acuerdo, lo que nos indica que en la Subsecretaría de Información predomina un sistema organizativo no tan lineal ni jerárquico, sino que existe un verdadero proceso de coordinación y cooperación institucional que posibilitar dar al trabajador cierto aire de libertad y capacidad de iniciativa.





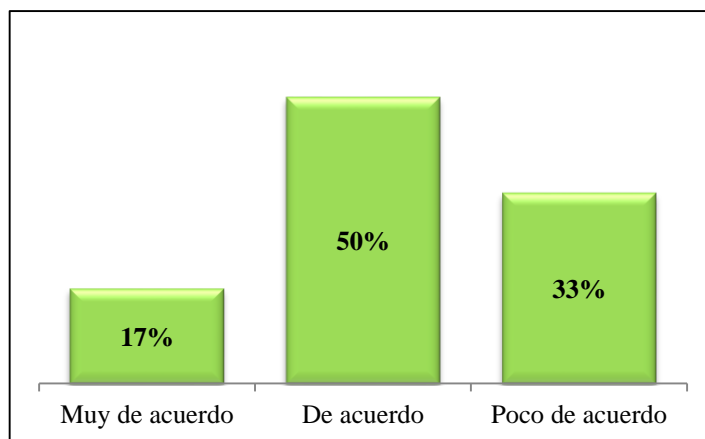
**Figura 30.** ¿Cómo calificaría usted el espíritu de equipo en esta institución?

La mayoría de las autoridades consideran que en su área existe a satisfacción un elevado proceso de trabajo en equipo, a fin de alcanzar los objetivos institucionales, situando sus respuestas en los niveles muy elevado y elevado, lo cual nos indica que en la Subsecretaría de Información existe colaboración para sacar adelante procesos institucionales.



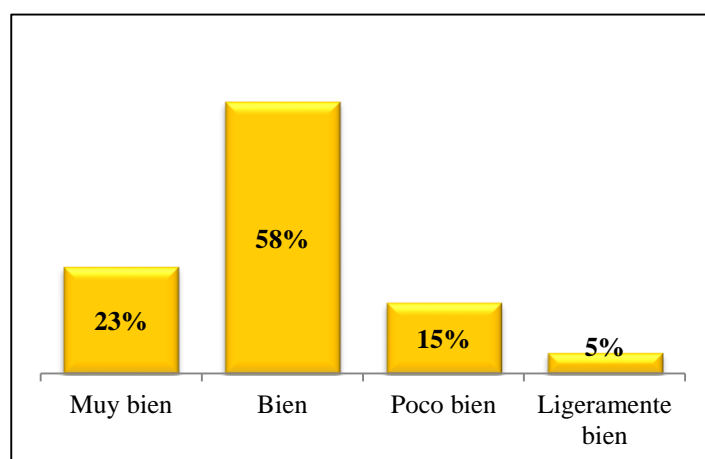
**Figura 31.** ¿Considera usted que sus trabajadores se resisten al cambio?

La mayor parte de las autoridades consideran que sus trabajadores se resisten por completo al cambio, situando sus respuestas en el nivel la mayoría, lo que nos indica que en la Subsecretaría de Información se debe acabar con los paradigmas que imposibilitan el desarrollo y avance tecnológico que implica cambios radicales a favor del crecimiento institucional.



**Figura 32.** ¿Considera usted que los intereses personales de sus trabajadores se ajustan a los intereses institucionales?

La mayoría de las autoridades consideran que los intereses personales deben alinearse a los intereses institucionales; situando sus más altas respuestas en los niveles muy de acuerdo y de acuerdo, lo que nos indica que éste es un factor que debe mejorarse en razón de que los objetivos que pretende alcanzar la institución deben también ajustarse al crecimiento y desarrollo de metas personales de cada trabajador, es decir que deben conseguirse trabajadores felices y conformes con lo que hacen y quieren alcanzar, no solo máquinas que deben acoplarse al perfil del puesto.



**Figura 33.** Percepción global del Desempeño laboral

De los resultados obtenidos en los factores analizados para diagnosticar el desempeño laboral, se deduce que la mayoría de autoridades encuentran positivo el nivel de desempeño detectado en la Subsecretaría de Información, situando sus respuestas en los niveles muy bien y bien, lo cual nos permite determinar que la mayoría de trabajadores es responsable, cumple a cabalidad las actividades que les son asignadas y en los tiempos estipulados, así como sabe desarrollar sus tareas con la mayor solvencia posible.

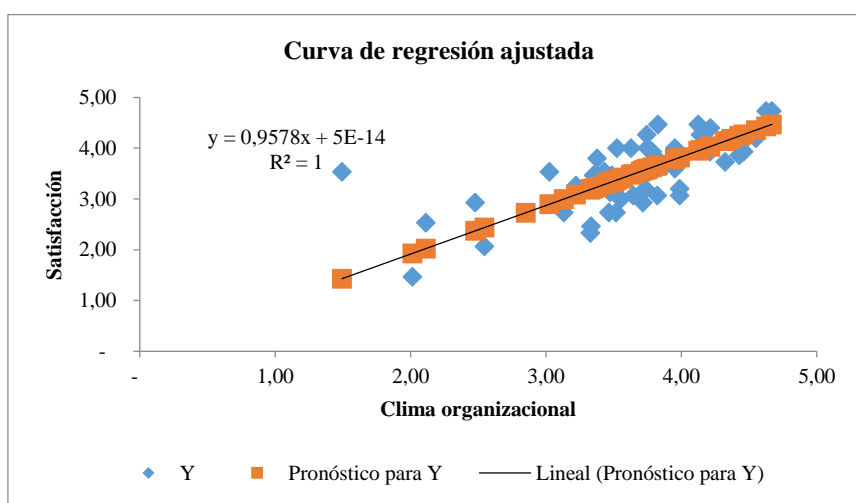
## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### Comprobación de la hipótesis

#### Análisis de las correlaciones

Para analizar los datos, se utilizó la hoja electrónica Excel y el programa estadístico SPSS 20.

#### Clima organizacional vs. Satisfacción



**Figura 34.** Correlación e influencia entre Clima organizacional y Satisfacción

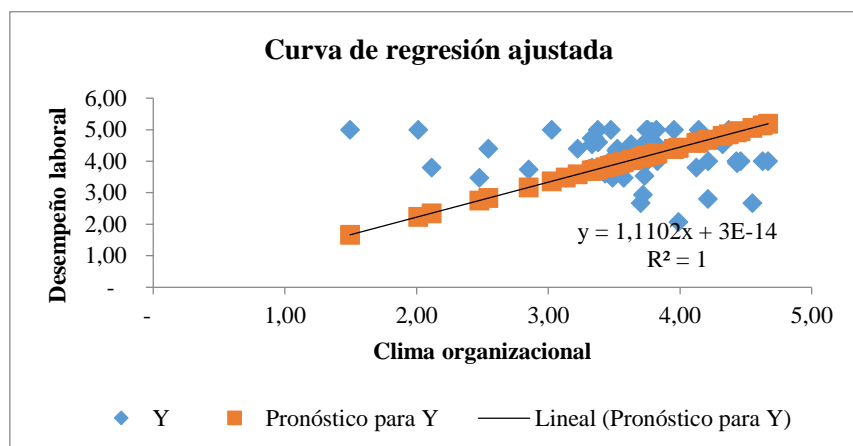
Nota: con nivel de confianza = 0,95 (error = 0,05), se tiene:  $R = 0,99$ ;  $R^2 = 0,96$

Valor crítico  $p < 0,05$

El Clima Organizacional (variable independiente) se correlaciona con la Satisfacción (variable dependiente) en un 99%, donde los resultados de la Satisfacción son explicados en 96% por el Clima Organizacional. Por tanto, el Clima organizacional influye fuertemente en la Satisfacción.

En este caso, se comprobó que hay una estrecha relación entre estos dos componentes, los mismos que en la investigación están considerados como factores predictores del Desempeño laboral.

### Clima organizacional vs. Desempeño laboral

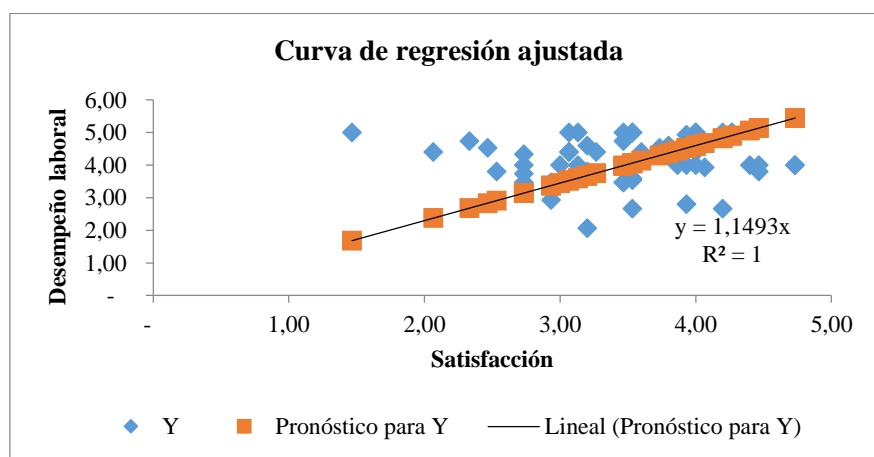


**Figura 35.** Correlación e influencia entre Clima organizacional y Desempeño laboral

Nota: con nivel de confianza = 0,95 (error = 0,05), se tiene:  $R = 0,97$ ;  $R^2 = 0,92$   
Valor crítico  $p < 0,05$

La variable Clima Organizacional se correlaciona con la variable Desempeño Laboral en 97%, donde los resultados del Desempeño Laboral son explicados en 92% por la variable Clima Organizacional. Por tanto, el Clima organizacional influye significativamente en el Desempeño laboral.

### Satisfacción vs. Desempeño laboral



**Figura 36.** Correlación e influencia entre Satisfacción y Desempeño laboral

Nota: con nivel de confianza = 0,95 (error = 0,05), se tiene:  $R = 0,97$ ;  $R^2 = 0,92$   
Valor crítico  $p < 0,05$

La variable Satisfacción de los trabajadores se correlaciona con la variable Desempeño Laboral en 97%, donde los resultados del Desempeño Laboral son explicados en 92% por la variable Satisfacción. Por tanto, la Satisfacción influye significativamente en el Desempeño laboral.

## **Clima Organizacional y Satisfacción (combinadas) vs. Desempeño Laboral**

La influencia del Clima Organizacional combinada con la variable Satisfacción para observar el comportamiento con la variable Desempeño Laboral, observando que hay una correlación del 97%, con un  $p < 0,05$ . Sin embargo se observó que en esta combinación de variables, únicamente la variable Satisfacción es fuerte predictor del Desempeño.

Con los resultados obtenidos, se rechaza el planteamiento de la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alternativa: **“El Clima organizacional y la Satisfacción si influyen en el Desempeño laboral”**.

Es importante mencionar que con estos resultados, se está comprobado el cumplimiento de los objetivos específicos planteados y por consiguiente con el objetivo general.

## **Análisis de los datos tabulados**

De un primer análisis realizado en la base de datos tabulada, y considerando los porcentajes de las respuestas dadas por los entrevistados a cada uno de los criterios establecidos, se tiene que el clima organizacional y la satisfacción presentan una correlación muy estrecha.

Por otro lado, los resultados de las variables independientes (clima organizacional = 60% y satisfacción = 57%) se consideraron no congruentes con el resultado del desempeño laboral de las autoridades (80%).

Para esclarecer este último resultado, se aplicó a los trabajadores una encuesta de autoevaluación de desempeño, donde se obtuvo como resultado el 82%, que confirma lo dicho por las autoridades.

En este punto, para conocer más a fondo las posibles causas que dan lugar a este resultado de desempeño, se aplicó una investigación cualitativa, aplicando la técnica del grupo focal con un grupo de 8 trabajadores de la población encuestada, donde sin mencionar los resultados obtenidos, los participantes manifestaron que para ellos es muy importante mantener los puestos de trabajo, y lo hacen logrando un elevado nivel de cumplimiento y desempeño laboral.

En el mismo foro, los encuestados mencionaron que el clima organizacional y la satisfacción son factores muy importantes que influyen positivamente en el desempeño laboral.

De este análisis se puede acotar que *el clima organizacional y la satisfacción si influyen en el desempeño laboral*.

### **Análisis aplicando el método de regresión lineal**

Mediante un segundo análisis, donde se aplicó el método de regresión lineal, aplicando los resultados promedio de cada una de las personas encuestadas, por cada pregunta, y en cada una de las variables, se llegó a la siguiente conclusión matemática: Se rechaza la hipótesis nula y se confirma la hipótesis alternativa: *El clima organizacional y la satisfacción si influyen en el desempeño laboral*.

### **Análisis crítico de resultados**

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores, específicamente a la afirmación número 11 que plantea lo siguiente: “Considero que un clima laboral positivo influye en mi desempeño” y a las preguntas 6 y 7 realizadas a las autoridades ¿Considera usted que un clima laboral positivo influye en la mejora del desempeño de los trabajadores?, ¿Considera usted que un trabajador satisfecho se desempeña mejor en su puesto de trabajo? el 65%, 67% y 83% respectivamente con respuestas a favor que superan la media aritmética, lo confirman.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa correspondiente a: El Clima organizacional y la Satisfacción si influyen en el Desempeño laboral, y se rechaza la hipótesis nula: El Clima organizacional y la Satisfacción no influyen en el Desempeño laboral.

Cabe mencionar que la investigación se realizó con el 95% de nivel de confianza y 5% de margen de error.

Se presenta una propuesta de mejoramiento del Clima organizacional y Satisfacción que considera una serie de acciones preventivas y correctivas que permitirán mejorar el nivel de desempeño y las condiciones del contexto laboral en que los trabajadores de la Subsecretaría de Información de la SENPLADES, ejercen sus actividades diarias.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos en la investigación, se evidencian las siguientes conclusiones:

1. Los resultados permiten concluir que efectivamente, existe una relación directa, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los funcionarios y su desempeño laboral, en la Subsecretaría de Información de la SENPLADES.
2. Estadísticamente, se pudo evidenciar que los trabajadores consideran acertada la forma de liderar y los métodos de mando en la Subsecretaría de Información, sin embargo a través del análisis de grupo focal, los trabajadores evidenciaron que el sector público, se maneja por jerarquías, y esto dificulta en cierta medida la autonomía y la libertad para trabajar.
3. Apenas un poco más de la mitad de la población encuestada, asegura sentirse motivada en sus actividades diarias, sin embargo, y cotejando con los resultados del focus group, es fácil corroborar los datos estadísticos obtenidos, pues si bien cierto que de modo general el trato es positivo, no existe reconocimiento a la labor cumplida, y consideran que es una obligación hacer bien su trabajo.
4. La comunicación es una de las dimensiones mejor puntuadas en relación a la percepción global de clima laboral, sin embargo en los resultados del focus group, se evidencia que si existen los llamados rumores de pasillo.
5. Tanto el análisis estadístico como los resultados del focus group, evidencian el poder de influencia y el apoyo que los trabajadores de la Subsecretaría de Información perciben de las autoridades, en el cumplimiento de su labor diaria.
6. En lo referente a la toma de decisiones, tanto el análisis estadístico como los resultados del focus group, evidencian la posibilidad que tienen los trabajadores de sugerir ideas, que puedan ser aceptadas en la solución de conflictos.
7. Existe conformidad con los puestos de trabajo, los objetivos y lineamientos que se manejan institucionalmente, sin embargo a través del focus group, se pudo evidenciar que si bien es cierto

los trabajadores se sienten comprometidos con su puesto de trabajo y disponen de todas las herramientas necesarias para cumplir a cabalidad el mismo, la carga laboral es excesiva y existe demasiada presión por parte de las autoridades por sacar a tiempo los procesos.

8. Existe desmotivación por los mecanismos que las autoridades practican como medio de control y seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos requeridos en la Subsecretaría de Información, esto también se corrobora con los resultados que arroja el focus group, ya que los trabajadores, atribuyen al tiempo y a las marcadas jerarquías como limitantes para que sus procesos se ejecuten en los tiempos y de la forma adecuada.
9. Los trabajadores sienten insatisfacción en cuanto a los lineamientos de capacitación que se manejan institucionalmente, pues consideran que existe discriminación entre los funcionarios de nombramiento y los funcionarios de contrato ocasional, al otorgar la posibilidad de crecer profesionalmente solo a unos pocos, esto corrobora los resultados del focus group, en función de que la prioridad para crecer profesionalmente la tienen las personas a nombramiento o quienes se encuentran un tiempo considerado trabajando en la institución.
10. Pese a que los trabajadores sitúan al clima laboral que se maneja en la Subsecretaría de Información en un rango aceptable, su resultado se posiciona bajo el estándar de aceptación del 70% y sugiere que se deben generar cambios, en las relaciones interpersonales, el trato a los demás, la motivación diaria en el desempeño de las actividades, la importancia de influir positivamente en los compañeros de trabajo, entre otros factores que propician un ambiente de trabajo físico y emocionalmente saludable.
11. Existe inconformidad en casi la mitad de la población, en cuanto a la satisfacción laboral que se vive día a día en la Subsecretaría de Información, esto confirma los resultados obtenidos a través del focus group, ya que para los funcionarios el tema de las remuneraciones, las actividades que realizan, o su puesto de trabajo como tal, no les permite satisfacer sus necesidades, principalmente de autoestima y autorealización, y por ende obstaculiza la posibilidad de empoderarse con los objetivos que persigue la institución y de garantizar fidelidad a la misma.
12. La mayoría de las autoridades señalan que mejorar el clima laboral, incidiría directamente y de modo favorable en los índices de desempeño de la Subsecretaría de Información.
13. La mayoría de las autoridades consideran que el nivel de desempeño de sus trabajadores es muy positivo para las actividades que se desarrollan en la Subsecretaría de Información.



14. A través de esta investigación, se hace evidente la importancia de proponer alternativas de mejora del Clima organizacional actual que contribuya a lograr trabajadores satisfechos y comprometidos en mejorar el rendimiento desde cualquier actividad asignada.
15. Pese a que estadísticamente se comprobó que el Clima organizacional y la Satisfacción sí influyen en el desempeño de los trabajadores de la Subsecretaría de Información, a través del grupo focal se pudo evidenciar que independientemente del ambiente de trabajo o el grado de satisfacción que se perciba en el mismo, las y los funcionarios rinden a cabalidad y se desempeñan de manera óptima, por la necesidad de conservar sus trabajos.

### **Recomendaciones**

1. Crear como política de estado el crear un ambiente de trabajo saludable y adecuado para que los trabajadores se sientan satisfechos y se desempeñen de manera óptima en sus puestos de trabajo.
2. Fomentar un modelo de gobernanza moderno, que incluya dentro de su planeación estratégica un sistema horizontal, más flexible y amigable con el trabajador y los procesos que le atañen a toda organización.
3. El lenguaje es la plataforma principal para transmitir optimismo a otras personas, en este sentido, se recomienda motivar hablándoles más de las oportunidades del presente y del futuro que de los errores o fracasos.
4. A fin de mantener buenas prácticas comunicacionales, se recomienda establecer un plan de comunicación, que reúna las estrategias y acciones que se pondrán en práctica, para construir relaciones, para conseguir la cohesión, la participación, etc.
5. Facilitar el trato con el personal, da la pauta para que los trabajadores comuniquen sus fortalezas y debilidades, y las autoridades tienen la posibilidad de persuadirlos para que actúen de acuerdo a las necesidades institucionales.
6. Llevar a cabo capacitaciones que permita a los empleados empoderarse de sus puestos de trabajo y fungir como mentores, compartiendo sus ideas, su conocimiento a todo el equipo de trabajo.

7. Aprobar el reglamento interno gestionado y liderado por la Dirección de Talento Humano de la SENPLADES, a fin de garantizar el cumplimiento de normas, políticas, establecimiento de objetivos y metas institucionales, favoreciendo siempre a las y los funcionarios.
8. Establecer reuniones de trabajo autoridad - empleado, a fin de conseguir la opinión de cada uno en las distintas actividades, y dejar en claro el entusiasmo y las expectativas que existe por cada una de las partes, esto evitaría la necesidad de controlar y supervisar constantemente al empleado y en su defecto se otorgaría el suficiente nivel de confianza para cumplir con sus obligaciones a cabalidad.
9. Establecer políticas referentes al subsistema de capacitación, en donde se priorice la necesidad de capacitar a las y los funcionarios, independientemente del régimen laboral al que pertenezcan, sea éste de nombramiento o contratos ocasionales, sin olvidar claro está la obligación de devengar los programas de capacitación en cualquiera de los dos casos.
10. Evaluar constantemente el Clima organizacional de los trabajadores de la Subsecretaría de Información, mediante la aplicación de encuestas y la intervención de expertos en el tema que evidencien los cambios, las mejoras, así como los errores que se cometen en el día a día del trabajo.
11. Establecer un programa de recompensas y reconocimientos, en el cual se otorgue premios por la eficiencia en el trabajo, ya sea en forma de elogios o una compensación económica que reconozca el compromiso que el trabajador tiene para con su institución y aún más con las funciones y responsabilidades que le han sido otorgadas.
12. Implementar espacios de socialización, en donde las autoridades den apertura a sus trabajadores, a comunicar sus sentimientos, sus expectativas, y en general se otorgue confianza para que actúen libremente en las decisiones que le atañen a sus puestos de trabajo, mejorando de este modo el desempeño organizacional.
13. Trabajar por objetivos y permitir que los empleados planifiquen las actividades para alcanzar los resultados esperados, es una excelente técnica de motivación que permite la generación de ideas y propuestas.
14. Implementar un programa de mejoramiento del Clima organizacional que contenga medidas preventivas y correctivas encaminadas a mejorar aspectos como: motivación, métodos de mando, comunicación, trabajo en equipo, entre otros factores que podrían mejorar el nivel de

desempeño de los trabajadores de la Subsecretaría de Información, para conseguir trabajadores satisfechos y con orgullo de pertenencia.

15. Hacer de la motivación una constante en la vida organizacional, las autoridades deben implementar estrategias motivacionales que involucren y comprometan a los trabajadores al éxito organizacional, (palmaditas de aliento, frases motivacionales, escribir correos que resalten el trabajo del grupo), entre otros.

## C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Tangibles

- Alcover, C. Moriano, J. Osca, A. y Topa, G. (2012). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Librería UNED.
- Baguer, A. (2005). *ALERTA. Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Calderón, D. (2011) El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de ciencias administrativas. Ambato-Ecuador
- Chian, M. Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Servicios Editoriales, S.L.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V. Tercera Edición
- Conocimientos Web.net.(2001) La divisa del nuevo milenio. Teoría del Clima
- Cruz, M., (2004) “El clima laboral coma variable estratégica para contribuir al éxito de las organizaciones.” Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador
- Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos*. Madrid: Esic Editorial.
- Fuentes, S., (2012) “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad”. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Furnham, A. (2011). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Gan, F. & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- González, M. (2006). *Habilidades Directivas*. España: Innovación y Cualificación, S.L.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Mendez, C. (1980-2005). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación. Novena Edición
- Pérez, E. y Oteo, L. (2006). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*.
- Richard, L. y Marcic, D. (s/f). *Introducción a la Administración*. Thomson. Cuarta Edición.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. Décima Edición.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez et al (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Saborit & Ravelo. (Noviembre 2012). "Modelo teórico de clima organizacional". Cuba. Revista Contribuciones a la Economía, pp. 2-5
- Toma de decisiones. Análisis y entorno organizativo. 1998. Ediciones UPC
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). (sf). *Dimensiones del Clima Laboral Liderazgo*. Prof. Ceron: Autor.
- Whetten, D. y Cameron, S. (s/f). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

## Virtuales

- Bracero Santiago. (2013). Fundamentos Generales del proceso de planificación empresarial  
Recuperado de: <http://www.slideshare.net/SantiagoBracero/fundamentos-generales-del-procesode-planificacion-empresarial>
- Navarro Rubio, Elena. (2006). Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. Recuperado de <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Asamblea Nacional (2010). Ley Orgánica del Servicio Público. Ecuador Recuperado de: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico.pdf>
- Asamblea Nacional (2010). Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público. Ecuador  
Recuperado de: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento-LOSEP.pdf>
- Buenas tareas (2005). Factores que influyen en el Desempeño laboral. Disponible en URL: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Factores-Que-Influyen-En-El-Desempe%C3%B1o/1589625.html>, (Consultado el 28 de noviembre de 2012)
- Organizacional de Likert, disponible en URL: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html> (Consultado el 26 de noviembre de 2012)
- Monografías.com (2007) Clima laboral en las organizaciones, disponible en URL: <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml> (Consulta el 28 de noviembre de 2012)

## **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL**

### **Introducción**

El presente documento constituye el insumo principal para la mejora del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral dentro de la Subsecretaría de Información, el mismo responde al análisis de los resultados obtenidos en la medición de Clima Laboral, Satisfacción y Desempeño Organizacional, y tiene como propósito, generar una propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente de trabajo.

La propuesta está orientada a mejorar los factores que se encuentran en un nivel inferior al 70% y llevar el Clima Organizacional y la Satisfacción a un nivel que permita tener trabajadores más satisfechos y más eficaces en su desempeño diario.

Este instrumento servirá como medida correctiva, para aplicar una serie de estrategias vinculadas con la mejora de algún proceso o como medida preventiva para evitar consecuencias futuras en el desempeño de los trabajadores.

### **Justificación**

A partir de los resultados obtenidos en la medición de clima organizacional y satisfacción laboral, se hace evidente el desarrollo e implementación de una propuesta de mejora que permite a la institución tener una guía en casos como: desmotivación de los trabajadores, falta de iniciativa, conflictos laborales, bajos niveles de desempeño, ausentismo, poca apertura al cambio, todos estos signos y síntomas que posteriormente podrían desencadenar en pérdida para la institución y poca alineación con los objetivos institucionales.

En un artículo de Ekos (2010), “Las Mejores Empresas para Trabajar 2010”, se evidencia que Ecuador ya es parte activa de este proceso de cambio y hago referencia a un punto en el que mencionan; “Invertir en las personas, es invertir en el éxito de la empresa”.

No existe antecedente de haberse aplicado una Propuesta de Mejora de clima organizacional y satisfacción laboral en la Subsecretaría de Información, por lo que requerirá la dirección y revisión de las máximas autoridades, en pro de conseguir mejores resultados en su ambiente de trabajo.

Bajo esta premisa, considero necesario utilizar este insumo, como herramienta fundamental en la obtención de un mejor ambiente de trabajo para todas y todos los funcionarios de la Subsecretaría de Información, y en futuro poder ser aplicado a toda la institución.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Mejorar los factores del Clima Organizacional y la Satisfacción de la Subsecretaría de Información de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, para crear un ambiente de trabajo saludable y positivo, con trabajadores satisfechos, empoderados y eficientes en su desempeño diario.

### **Objetivos específicos**

- Analizar los factores del clima organizacional y satisfacción que registraron resultados menores al 70% en la investigación realizada.
- Identificar los puntos críticos sobre los cuales es necesario proponer estrategias de cambio.
- Generar estrategias que sean factibles de ser aplicadas por las autoridades de la Subsecretaría de Información.

### **Definiciones de propuesta de mejora**

El programa de mejoramiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información, se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. (Litwin y Stinger) como se cita en la tesis de Uria, D. (2011)

Las propuestas de mejoramiento consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del control fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función

administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad. Definición tomada de CORPONOR<sup>3</sup>.

## **Fases del programa de mejoramiento**

### **Fase de alineamiento**

En esta etapa es fundamental el compromiso de las autoridades para enfrentar los resultados obtenidos en la medición de clima laboral, en este sentido se requiere:

- a. Profundo conocimiento de la organización
- b. Profundo conocimiento de la intencionalidad de la medición de clima laboral
- c. Generar un sentido de corresponsabilidad alrededor de los resultados de la medición de clima laboral.

### **Fase de sensibilización**

Esta etapa prepara el terreno para el mejoramiento del clima organizacional. Se valora la responsabilidad individual y colectiva en la realidad local frente al problema.

En este sentido se sugieren las siguientes acciones:

1. Las autoridades de cada Dirección dentro de la Subsecretaría de Información, deben revisar el informe de resultados, y analizar los puntos focales sobre los cuales es necesario realizar mejoras.
2. Haciendo uso de los medios de comunicación masiva, es posible comunicar los resultados, ya que esta información debe ser de conocimiento de todos, puede utilizarse, los correos institucionales, el chat institucional, el quipux, intranet, siempre enfocándose en mensajes positivos que retroalimenten los resultados obtenidos y evidencien el apoyo de sus superiores.

---

<sup>3</sup> [http://www.corponor.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67&Itemid=999](http://www.corponor.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=999) de 22 de marzo de 2014.



3. Es muy importante el empoderamiento de las autoridades, se deben establecer reuniones amigables o talleres de socialización de la información, a fin de que trabajadores y autoridades, siendo éstos los principales generadoras de confianza, puedan establecer los aspectos sobre los cuales se manejarán los resultados del estudio, así como los mecanismos de difusión de los mismos.
4. La transmisión de resultados a los trabajadores, debe explicar en detalle los mecanismos de intervención, y sobre todo las acciones que llevará a cabo la Subsecretaría de Información en pro de mejorar el clima laboral ya existente.
5. La difusión de resultados debe contemplar la responsabilidad y corresponsabilidad de los distintos actores institucionales, en alcanzar los objetivos institucionales.
6. Se sugiere que la presentación de resultados sea muy dinámica y puntualice los aspectos claves que se pretende dar a conocer a los trabajadores, de este modo es posible establecer congruencia entre los resultados obtenidos versus los resultados que se espera alcanza a futuro.
7. Es recomendable realizar ejercicios de reflexión, que permita a los trabajadores creer, que su contribución es importante desde cualquier ámbito de su quehacer diario, se sugiere, al realización de un taller de sensibilización:
  - **La sesión de inicio**, como parte introductoria en la que se establecen las condiciones del taller, en un marco de confianza entre todos los integrantes.
  - **Conociéndome**, es la primera sesión y la conforman aspectos como: Autoestima, Motivación y Actitudes Productivas.
  - **Abriendo canales para.....**se manejan temas que llevan a considerar las relaciones humanas y el papel de la comunicación para conformar un trabajo en equipo.
  - **Sesión de cierre**, tiene como objetivo hacer una síntesis de todo el taller, por medio de una reflexión individual y grupal que permita a los trabajadores ser participantes activos en el proceso de cambio en la formación de un mejor ambiente de trabajo.

### **Fase de acción de mejora**

En esta etapa se diseñan y planean las estrategias de intervención, a nivel individual se propone trabajar en autoconocimiento y actitud positiva, a nivel intergrupar se trabaja en aspectos como comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos o negociación, a nivel organizacional se propone trabajar en visión, misión, objetivos, valores y políticas institucionales.

En este sentido se trabajará por cada área o dimensión analizada, determinando, objetivo, diagnóstico, mecanismos de intervención, personal objetivo, recursos y responsables.

La estructura del plan de mejora por área o dimensión de Clima Organizacional, se basa en la investigación de tesis de Espinoza, R (2005), “Propuesta para mejorar el clima organizacional de

una empresa industrial de producción de alimentos”, quien publica su propuesta de mejora en la página virtual monografía.com.

## 1. Área: Métodos de mando - Liderazgo

### Objetivo

Promover un liderazgo multidisciplinario, enfocado en desarrollar el potencial de su equipo de trabajo y alcanzar los objetivos de la Subsecretaría de Información.

### Diagnóstico

- Cuantitativo: Se evidencia el reconocimiento positivo de los métodos de mando en un 65%, un 31 % se muestra indeciso, mientras que el 3% restante, están en desacuerdo con la forma de liderar de las autoridades en la Subsecretaría de Información.
- Cualitativo: los trabajadores consideran que el sector público se maneja por jerarquías, y esto dificulta en cierta medida la autonomía y la libertad para trabajar.

### Intervención.

- A través del subsistema de planificación de Talento Humano, diseñar una estructura organizacional horizontal basada en la colaboración entre individuos y la igual distribución del poder.
- Las autoridades deben convertirse en coach, enfocados en mejorar las destrezas de trabajo de sus colaboradores y mejorar su desempeño en forma permanente.
- Desarrollar como herramienta estratégica institucional, el empowerment, cuyo fin es delegar poder y autoridad a los subordinados y otorgarles autonomía y libertad en su trabajo.
- Mantener una comunicación abierta entre autoridad y colaborador a fin de resolver creativamente los problemas y de fijar objetivos concretos y factibles.

### Grupo objetivo

Todo el personal de la Subsecretaría de Información

### Recursos

<b>Infraestructura</b>	La programación de reuniones debe desarrollarse en un ambiente cálido, salas adecuadas y destinadas como áreas de trabajo.
<b>Materiales y equipos</b>	Leyes, reglamentos, normativa legal vigente, herramientas informáticas

<b>Tiempo estimado</b>	Se estima como mínimo un año para el cambio de la cultura organizacional, que implica reeducar a la gente y prepararlos para vivir un nuevo modelo de gobernanza, más flexible y participativo
<b>Personal</b>	Trabajadores y autoridades de la Subsecretaría de Información, en coordinación con la Dirección de Talento Humano y el Despacho de la Secretaría Nacional
<b>Presupuesto</b>	En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a contratar gente especializada en manejo de herramientas de coaching, que capacite a las autoridades y éstas a su vez se conviertan en coach de sus trabajadores

### **Responsables**

Las autoridades de la Subsecretaría de Información en trabajo conjunto con la Dirección de Talento Humano.

## **2. Área: Motivación**

### **Objetivo**

Hacer de la motivación una constante en la Subsecretaría de Información, a fin de que los trabajadores se sientan comprometidos con su Unidad y se desempeñen eficaz, efectiva y eficientemente.

### **Diagnóstico**

- Cuantitativo: el 59% de trabajadores aseguran sentirse motivados en el ambiente laboral que se vive en la Subsecretaría de Información, un 23 % se muestra indeciso, mientras que el 18% restante está desmotivado con el clima organizacional que fomenta su Unidad.
- Cualitativo: los trabajadores consideran que la motivación en cuanto al trato es positivo, sin embargo no existe reconocimiento a la labor cumplida, y consideran que es una obligación hacer bien su trabajo.

### **Intervención**

- Rediseñar el sistema de prestaciones y beneficios sociales que otorga actualmente la institución, si bien hoy en día el dinero no es un factor determinante para la felicidad, en cambio las condiciones de trabajo sí constituyen un elemento clave. Entre algunos elementos que deben tener todas las organizaciones son: Servicio de alimentación, transporte, guarderías, salas de lactancia, uniformes, seguro médico y de atención hospitalaria, anticipos de sueldo, entre otros.
- Utilizar los medios de comunicación masivos, (intranet, correos institucionales, quipux, chat, entre otros) para reconocer los logros individuales y de equipo, la creatividad, la innovación, el

esfuerzo y el empeño que ponen los trabajadores para cumplir con los objetivos y metas propuestas.

- Promover una campaña de concientización sobre la administración del tiempo, y la importancia de invertir el mismo en las personas y en el tiempo de ellas. Entre algunos métodos generales están: Aprovechar los tiempos muertos, minimizar las reuniones, utilizar pos-it como ayuda memorias para recordar las cosas pendientes sobre las cuales es necesario trabajar; éste es un factor motivante pues el trabajador puede balancear mejor su vida y su trabajo.
- Convertir a los empleados en asociados, las autoridades deben involucrarlos en las decisiones que les afectan, sin embargo esto debe ser bidireccional; el trabajador tiene la potestad de tomar decisiones, pero a su vez la autoridad debe apoyar y respetar sus opiniones.

### Grupo objetivo

Todo el personal de la Subsecretaría de Información

### Recursos

<b>Infraestructura</b>	Espacio físico adecuado como área de trabajo
<b>Materiales y equipo</b>	Carteleras, ley, normativa legal vigente, herramientas informáticas
<b>Tiempo estimado</b>	Rediseñar el sistema de prestaciones y beneficios sociales puede llevar un poco más de un año y debe ser revisado continuamente.
<b>Personal</b>	Trabajadores y autoridades de la Subsecretaría de Información, en coordinación con la Dirección de Talento Humano y el Despacho de la Secretaría Nacional
<b>Presupuesto</b>	Deberá incluirse dentro del POA (Plan Operativo Anual) de la institución, a fin de garantizar el cumplimiento de metas y objetivos de un proyecto específico, en este caso el mejoramiento del sistema de prestaciones y beneficios sociales.

### Responsables

Las autoridades de la Subsecretaría de Información en trabajo conjunto con la Dirección de Talento Humano.

## 3. Área: Comunicación

### Objetivo

Desarrollar estrategias comunicacionales que constituyan los medios principales para la cohesión y la integración entre los trabajadores de la Subsecretaría de Información.

### Diagnóstico

- Cuantitativo: El 66% de trabajadores sitúa a los procesos de comunicación, como un factor positivo en la Subsecretaría de Información, el 17 % se muestra indeciso, mientras que el 17% restante, está en desacuerdo con los canales de comunicación manejados institucionalmente.
- Cualitativo: los trabajadores afirman que sí existen los llamados rumores de pasillo.

### Intervención

- Crear un plan de comunicación interno, que contenga políticas y estrategias de comunicación, a fin de orientar y viabilizar buenas prácticas comunicacionales orientadas a mejorar las relaciones autoridad-empleado.
- Elaborar una revista interactiva digital que difunda las actividades que se realizan en la institución: cumpleaños, trabajadores destacados, logros individuales y de equipo, entre otros.
- Establecer un programa de reuniones semanales por departamento en donde se aborde la situación laboral y los problemas que han surgido, dando la oportunidad a los empleados de expresar sus comentarios y opiniones, y de esta manera evitar que la gente se entere de las cosas a través de canales informales.
- Ampliar el desarrollo de medios de comunicación masiva, que mantengan informados constantemente a todos los trabajadores en lo referente a objetivos, metas, cambios, reformas o avances institucionales; entre algunas propuestas se encuentran: creación de grupos de Whats App, revista digital interactiva, comunidades virtuales, agendas electrónicas, micro-informativos, etc.

### Grupo objetivo

Todo el personal de la Subsecretaría de Información

### Recursos

<b>Infraestructura</b>	Estructura actual de la institución
<b>Materiales y equipos</b>	Leyes, reglamentos, normativa legal vigente, herramientas informáticas
<b>Tiempo estimado</b>	La revista digital se actualizaría cada mes. Las reuniones por departamento se harán de forma semanal. Para la elaboración del plan de comunicación interna se requiere de seis meses a un año ya que requiere la revisión y aprobación de las autoridades competentes.
<b>Personal</b>	Trabajadores y autoridades de la Subsecretaría de Información, en coordinación con la Dirección de Talento Humano y el Despacho de la Secretaría Nacional
<b>Presupuesto</b>	En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los costos por la emisión de la revista digital, así como el desarrollo e implementación de nuevas herramientas tecnológicas.

## **Responsables**

Las autoridades de la Subsecretaría de Información en trabajo conjunto con la Dirección de Talento Humano.

## **4. Área: Procesos de influencia**

### **Objetivo**

Utilizar estratégicamente el poder de influencia ejercido por las autoridades sobre sus empleados, a fin de alcanzar los objetivos institucionales, lograr una comunicación eficaz y mejorar el estilo de liderazgo.

### **Diagnóstico**

- Cuantitativo: Se evidencia el reconocimiento positivo de los procesos de influencia en un 63%, el 17% de trabajadores se muestra indeciso y el 20% restante no está de acuerdo con las estrategias de poder, utilizadas por los funcionarios de nivel jerárquico superior en la Subsecretaría de Información para cubrir las necesidades institucionales.
- Cualitativo: los trabajadores corroboran los resultados obtenidos estadísticamente, pues sienten una influencia positiva y cuentan con el apoyo de sus jefes en el cumplimiento de su labor diaria.

### **Intervención**

- Fomentar el desarrollo de un estilo de liderazgo multidisciplinario, a fin de que se elimine como mecanismo principal para alcanzar los objetivos institucionales, el hecho de infundir miedo, imponer sanciones, amonestaciones o asignar tareas conflictivas y excesivas a los trabajadores.
- Introducir planes de incentivos que premien la consecución de objetivos por parte de los empleados, entre ellos puede ser plan carrera, halagos, promociones, ascensos, asignación de tareas interesantes, horarios de trabajo flexibles, entre otros.
- Las autoridades deben ser imparciales en el trato a sus trabajadores, de este modo es fácil para ellos confiar en alguien que ejerce un trato ecuánime y tiene atención esmerada por todos y no por unos pocos.

### **Grupo objetivo**

Todo el personal de la Subsecretaría de Información

## Recursos

<b>Infraestructura</b>	La programación de reuniones debe desarrollarse en un ambiente cálido, salas adecuadas y destinadas como áreas de trabajo.
<b>Materiales y equipos</b>	Leyes, reglamentos, normativa legal vigente
<b>Tiempo estimado</b>	Desarrollar un plan de incentivos puede tener un tiempo promedio de 3 a 6 meses y cambiar el modelo tradicional de gobernanza implica como mínimo un año para generar una nueva cultura organizacional.
<b>Personal</b>	Trabajadores y autoridades de la Subsecretaría de Información, en coordinación con la Dirección de Talento Humano y el Despacho de la Secretaría Nacional
<b>Presupuesto</b>	No contempla inversión alguna

## Responsables

Las autoridades de la Subsecretaría de Información en trabajo conjunto con la Dirección de Talento Humano.

## 5. Área: Toma de decisiones

### Objetivo

Desconcentrar el poder de decisión en los niveles jerárquicos más altos, a fin de fomentar un modelo organizativo más flexible.

### Diagnóstico

- Cuantitativo: El 62%, de los trabajadores asegura sentir libertad para tomar decisiones desde su espacio de trabajo, el 21 % se muestra indeciso, mientras que el 17% restante, considera que la Subsecretaría de Información tiene un sistema jerárquico muy rígido.
- Cualitativo: los trabajadores corroboran los resultados obtenidos estadísticamente, pues manifiestan la posibilidad que tienen de sugerir ideas que pueden ser aceptadas en la solución de conflictos.

### Intervención

- Implementar un mecanismo de delegación-seguimiento sistemático, significa que a medida en que los empleados vayan cumpliendo sus tareas responsablemente, sus jefes irán incrementando el nivel de dificultad en las funciones delegadas, de este modo los trabajadores se sentirán motivados, con una mejor autoestima y libres para tomar sus propias decisiones.

- Realizar reuniones de trabajo autoridad-subordinado, en donde semanal o mensualmente se analice los resultados obtenidos, los mecanismos de mejora y las estrategias que se deben aportar para mejorar o mantener los indicadores de cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
- Establecer como política institucional, el otorgar un día de descanso adicional a los fines de semana por mes a cada uno de los trabajadores, a fin de que lo utilicen para tomar decisiones y proponer estrategias de mejora en cada uno de los procesos que le atañen a cada empleado.
- Celebrar los éxitos, puede hacer publicando carteleras, elaborando informes o mediante comunicados, lo importante es que se evidencie el nivel de responsabilidad y la decisión que ese trabajador debió tomar para alcanzar su meta.

### Grupo objetivo

Todo el personal de la Subsecretaría de Información

### Recursos

<b>Infraestructura</b>	La programación de reuniones debe desarrollarse en un ambiente cálido, salas adecuadas y destinadas como áreas de trabajo.
<b>Materiales y equipos</b>	Leyes, reglamentos, normativa legal vigente, herramientas informáticas, carteleras, papel.
<b>Tiempo estimado</b>	Se estima como mínimo tres meses para que las autoridades logren aprobar y establecer como política institucional el otorgar un día por mes para generar estrategias de cambio.
<b>Personal</b>	Trabajadores y autoridades de la Subsecretaría de Información, en coordinación con la Dirección de Talento Humano y el Despacho de la Secretaría Nacional
<b>Presupuesto</b>	En este aspecto debe considerarse el costo que implicaría trabajar un día menos por cada mes del año, y la inversión en las carteleras.

### Responsables

Las autoridades de la Subsecretaría de Información en trabajo conjunto con la Dirección de Talento Humano.

## 6. Área: Planeación

### Objetivo

Potenciar estrategias y mecanismos de acción para alcanzar las metas y objetivos de la Subsecretaría de Información.



### Diagnóstico

- Cuantitativo: Se evidencia el reconocimiento positivo de los objetivos y directrices establecidas institucionalmente en un 61%, el 23 % se muestra indeciso, mientras que el 16% restante, están en desacuerdo con las características de los procesos de planeación.
- Cualitativo: los trabajadores consideran que la carga laboral es excesiva y existe demasiada presión por parte de las autoridades por sacar a tiempo los procesos.

### Intervención

- Aprobar el reglamento interno gestionado y liderado por la Dirección de Talento Humano de la SENPLADES, a fin de garantizar el cumplimiento de normas, políticas, establecimiento de objetivos y metas institucionales, favoreciendo siempre a las y los trabajadores.
- Establecer planes anuales de gestión que permitan definir con claridad objetivos institucionales, equipos de trabajo y personas, alineando y flexibilizando la asignación de todos los recursos a los objetivos establecidos.
- Rediseñar los puestos institucionales, a fin de evitar la inequidad en la carga de trabajo.
- Fomentar la práctica de un sistema horizontal, que otorgue libertad en los procesos que le atañen a cada trabajador, y evitar la presión que ejercen las autoridades para sacar procesos requeridos institucionalmente.

### Grupo objetivo

Todo el personal de la Subsecretaría de Información

### Recursos

<b>Infraestructura</b>	La programación de reuniones debe desarrollarse en un ambiente cálido, salas adecuadas y destinadas como áreas de trabajo.
<b>Materiales y equipos</b>	Leyes, reglamentos, normativa legal vigente, herramientas informáticas, materiales de oficina.
<b>Tiempo estimado</b>	Se estima como mínimo tres a seis meses para la aprobación del reglamento interno para la institución, y un tres meses para rediseñar estratégicamente los puestos de trabajo.
<b>Personal</b>	Trabajadores y autoridades de la Subsecretaría de Información, en coordinación con la Dirección de Talento Humano y el Despacho de la Secretaría Nacional
<b>Presupuesto</b>	En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a contratar gente especializada en la elaboración de reglamentos internos o la asesoría en el desarrollo de los mismos y en el diseño de puestos.

### Responsables

Las autoridades de la Subsecretaría de Información en trabajo conjunto con la Dirección de Talento Humano.

## 7. Área: Control

### Objetivo

Establecer sistemas adecuados de medición y supervisión para evaluar el grado en que los trabajadores alcanzan sus metas y cumplen sus responsabilidades.

### Diagnóstico

- Cuantitativo: Se evidencia el reconocimiento positivo de los mecanismos de control y supervisión de metas en un 57%, un 20 % se muestra indeciso, mientras que el 23% restante, están en desacuerdo con la forma de controlar las metas y los estándares de desempeño requeridos en la institución.
- Cualitativo: los trabajadores atribuyen al tiempo y a las marcadas jerarquías como limitantes para que sus procesos se ejecuten en los tiempos y de la forma adecuada.

### Intervención

- Los jefes deben asumir el riesgo de delegar y comunicar de forma directa los objetivos que se pretende alcanzar, no solo se debe concentrar funciones, de esta manera se desarrollará el potencial latente de sus colaboradores y podrá dedicar más tiempo a su trabajo específico de dirección.
- Promover buenas prácticas de valores (paciencia, puntualidad, ejemplo, cordura, transparencia) la mejor forma de supervisar es que las autoridades logren un justo equilibrio entre los derechos e intereses de sus trabajadores y de ellos mismos.
- Las autoridades deben convertirse en un ejemplo para sus empleados, ya que deben reflejar en su propia conducta las exigencias que se plantean al personal.
- Realizar capacitaciones sobre control y manejo de emociones dirigido a empleados y autoridades, a fin de que se pueda manejar con calma los conflictos laborales y se puede enfrentar situaciones en que los empleados les pongan los pelos de punta a sus jefes.

### Grupo objetivo

Todo el personal de la Subsecretaría de Información

### Recursos

<b>Infraestructura</b>	La programación de reuniones debe desarrollarse en un ambiente cálido, salas adecuadas y destinadas como áreas de trabajo.
<b>Materiales y equipos</b>	Herramientas informáticas, medios de comunicación, materiales de oficina.

<b>Tiempo estimado</b>	Las capacitaciones deben realizarse por lo menos dos veces al año, a fin de manejar adecuadamente las emociones.
<b>Personal</b>	Trabajadores y autoridades de la Subsecretaría de Información, en coordinación con la Dirección de Talento Humano y el Despacho de la Secretaría Nacional
<b>Presupuesto</b>	En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a contratar gente especializada en manejo de inteligencia emocional.

### **Responsables**

Las autoridades de la Subsecretaría de Información en trabajo conjunto con la Dirección de Talento Humano.

## **8. Área: Perfeccionamiento**

### **Objetivo**

Promover en la Subsecretaría de Información un proceso de capacitación continua, en términos de desarrollar talento humano altamente calificado en conocimientos, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

### **Diagnóstico**

- Cuantitativo: El 43%, de trabajadores cree que es positiva la oportunidad que tienen de capacitarse, el 25 % se muestra indeciso, mientras que el 32% restante, están en desacuerdo con los proceso de capacitación y perfeccionamiento que se maneja institucionalmente.
- Cualitativo: los trabajadores consideran que la prioridad para capacitarse y crecer profesionalmente la tienen las personas bajo el régimen de nombramiento o quienes se encuentran un tiempo considerado trabajando en la institución.

### **Intervención**

- Desarrollar e implementar un plan de capacitación a partir de las necesidades de capacitación de todo el personal de la SENPLADES a nivel nacional e internacional, independientemente del régimen laboral bajo el cual se rige cada funcionario.
- Implementar la estrategia intercambio de conocimientos interna, a través de la cual se facilite la generación y transmisión de experiencias y conocimientos entre unidades afines generadoras de valor, por medio de la interacción de los funcionarios de la SENPLADES, acorde a su experticia profesional y a su rol dentro de la institución.

- Desarrollar como herramienta estratégica institucional, la transferencia de la capacitación, que permita la transmisión de conocimientos de un funcionario a otro, cumpliendo de esta manera con un mecanismo de devengación.
- Definir políticas de capacitación que forjen líderes y mejoren las aptitudes comunicativas.

### Grupo objetivo

Todo el personal de la Subsecretaría de Información

### Recursos

<b>Infraestructura</b>	No aplica
<b>Materiales y equipos</b>	Leyes, reglamentos, normativa legal vigente, herramientas informáticas
<b>Tiempo estimado</b>	Se estima como mínimo dos meses para la elaboración del plan de comunicación, para el desarrollo de la estrategia de intercambio de conocimientos se estima necesario tres meses para el desarrollo y aprobación respectiva.
<b>Personal</b>	Trabajadores y autoridades de la Subsecretaría de Información, en coordinación con la Dirección de Talento Humano y el Despacho de la Secretaría Nacional
<b>Presupuesto</b>	En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a contratar gente especializada en manejo de herramientas de coaching, que capacite a las autoridades y éstas a su vez se conviertan en coach de sus trabajadores

### Responsables

Las autoridades de la Subsecretaría de Información en trabajo conjunto con la Dirección de Talento Humano.

## 9. Área: Satisfacción laboral

### Objetivo

Propiciar las condiciones emocionales y físicas adecuadas para alcanzar un nivel de satisfacción laboral adecuado que influya en el desempeño positivo de las y los trabajadores.

### Diagnóstico

- Cuantitativo: El 43%, de trabajadores cree que es positiva la oportunidad que tienen de capacitarse, el 25 % se muestra indeciso, mientras que el 32% restante, están en desacuerdo con los proceso de capacitación y perfeccionamiento que se maneja institucionalmente.

- Cualitativo: Para los trabajadores el tema de las remuneraciones, las actividades que realizan, o su puesto de trabajo como tal, no les permite satisfacer sus necesidades, principalmente de autoestima y autorealización, y por ende obstaculiza la posibilidad de empoderarse con los objetivos que persigue la institución y de garantizar fidelidad a la misma.

### **Intervención**

- Medir el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores por lo menos una vez cada año, ya sea por medio del instrumento de esta investigación o a través de la intervención de expertos en el tema.
- Implementar un sistema de pago justo y congruente con las expectativas de los trabajadores.
- Desarrollar nuevos mecanismos de beneficios sociales que mantengan la fidelidad de los trabajadores.
- Mejorar la infraestructura de la organización, respetando los parámetros que estipula el reglamento de salud y seguridad en el trabajo que es de mínimo 2 metros cuadrados como espacio para desarrollar su trabajo, y dotar de las herramientas e instrumentos necesarios para cumplir a cabalidad las tareas asignadas.
- Implementar planes carrera, planes de estudio y programas de capacitación constantes, a fin de garantizar su crecimiento profesional y asegurar su permanencia en la institución debido a las oportunidades de crecimiento otorgadas.
- Priorizar el fortalecimiento de las relaciones humanas en el trabajo, de interesarse en la vida personal y el tiempo de los demás, ya que el trabajador dedica 8 horas de su vida e inclusive más a sus compañeros de trabajo y debe ser un tiempo de calidad.
- Las autoridades deben ejercer como constante en la organización el trato equitativo y justo para con sus trabajadores, sin duda alguna mantener un clima de trabajo cordial y de respeto, disminuirá el índice de ausentismo y renunciadas.
- Rediseñar los puestos de trabajo, a través de un proceso eficaz de medición de las cargas laborales, esto fomentará un trato justo para todos los trabajadores.

### **Grupo objetivo**

Todo el personal de la Subsecretaría de Información

### **Recursos**

<b>Infraestructura</b>	Dotar de espacios de trabajo adecuados según el reglamento de salud y seguridad ocupacional
<b>Materiales y equipos</b>	Leyes, reglamentos, normativa legal vigente, herramientas informáticas

<b>Tiempo estimado</b>	Se estima como mínimo un año para mejorar la infraestructura de la institución y cumplir con las normas de salud y seguridad en el trabajo.
<b>Personal</b>	Trabajadores y autoridades de la Subsecretaría de Información, en coordinación con la Dirección de Talento Humano y el Despacho de la Secretaría Nacional
<b>Presupuesto</b>	En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a contratar gente especializada en medición de clima laboral y regulación de las condiciones físicas y ambientales de trabajo bajo las normas de salud y seguridad laboral

### **Responsables**

Las autoridades de la Subsecretaría de Información en trabajo conjunto con la Dirección de Talento Humano.

## **Bibliografía:**

### **Virtual**

Ministerio de Salud de Perú (2008). Metodología para el estudio del clima organizacional. Disponible en URL: [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia\\_clima.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia_clima.pdf), (Consultado el 5 de febrero de 2014)

Ekos (2010). Las mejores empresas para trabajar 2010. Disponible en URL: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/especiales/documentos/mejoresEmpresas.pdf>, (Consultado el 18 de febrero de 2014)

Monografías.com (2005). Programa para mejorar el Clima Organizacional. Disponible en URL: <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional4.shtml>. (Consultado el 22 de febrero de 2014)

Slideshare (2008).Cómo combatir el pequeño chismoso que todo oficinista lleva dentro. Disponible en URL: <http://www.slideshare.net/formanchuk/11-cmo-combatir-al-pequeño-chismoso-que-todo-oficinista-lleva-dentro-bae-argentina>. (Consultado el 15 de marzo de 2014)

Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM. (2006). Disponible en URL: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n18\\_2006/a08.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n18_2006/a08.pdf)  
<http://negocios.uncomo.com/articulo/como-supervisar-al-personal-4278.html>. (Consultado el 19 de marzo de 2014)

Monografías.com (s/f). La importancia del proceso de capacitación. Disponible en URL: <http://www.monografias.com/trabajos29/importancia-capacitacion/importancia-capacitacion.shtml>. (Consultado el 28 de marzo de 2014)

Slideshare (2011). Gabinete Psicopedagógico. Disponible en URL: [http://www.slideshare.net/Psico\\_SocioLaboral/satisfaccin-laboral-9158892](http://www.slideshare.net/Psico_SocioLaboral/satisfaccin-laboral-9158892). (Consultado el 30 de marzo de 2014)

### **Tangible**

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

**Anexo A.** Plan aprobado

***UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR***

***FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS***

***CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL***

**“El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el  
Desempeño Laboral”**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL**

2012-2013



# UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

## FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

- Carrera: Psicología Industrial
- Línea de Investigación: Impacto de los nuevos modelos de gestión administrativa y manejo del talento humano
- Nombre del estudiante: Liseth Marianela Onofre Pérez
- Nombre del Supervisor: Ing. Leonardo Salvador Pérez, MSc.
- Año lectivo: 2012-2013

## **1. TÍTULO**

**“El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral.”**

## **2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El talento humano, constituye el capital principal para generar dinamismo, creatividad y proactividad en toda organización, a través de las habilidades, conocimiento y destrezas que pueda aportar a favor de la misma.

Por lo que, aspectos como propiciar un clima laboral saludable, en donde exista equidad en el trato jefe-subordinado, en donde las relaciones interpersonales sean de calidad, e incluso las condiciones físicas o ambientales de trabajo sean óptimas, facilita que todo ello, se esquematice en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

El mejoramiento continuo del clima organizacional trae consigo un impacto socioeconómico positivo para la empresa, ya que motiva a sus trabajadores a ser competentes, logrando un ambiente de trabajo favorable que arroje como resultado un alto nivel de satisfacción laboral.

Por lo expuesto anteriormente, este trabajo de investigación va dirigido a la institución en sí, pero fundamentalmente al personal que se ve afectado por el clima laboral existente; y pretende en primera instancia determinar qué factores del clima de trabajo inciden en el desempeño laboral e impactan significativamente en su rendimiento; así como establecer directrices que fomenten la práctica de un liderazgo participativo que genere trabajadores motivados, competentes y comprometidos con sus actividades diarias, para afianzar sus intereses personales a los intereses institucionales.

## **3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **3.1 Formulación del problema**

¿De qué manera influye el clima organizacional y la satisfacción en el desempeño laboral de los trabajadores de la Subsecretaría de Información de SENPLADES?

### **3.2 Preguntas**

¿Por qué es importante medir la situación del clima organizacional y la satisfacción en la Subsecretaría de Información?

¿Cómo diagnosticar la situación actual del clima organizacional y la satisfacción de la Subsecretaría de Información?

¿Qué dimensiones deberían analizarse para conocer el estado del clima organizacional latente en la Subsecretaría de Información?

¿Cómo determinar si el desempeño laboral está vinculado al clima organizacional y a la satisfacción de los trabajadores?

¿Cuáles son las estrategias que deberían implementarse en la institución, para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral?

### **3.3 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar la influencia del Clima Organizacional y la Satisfacción en el Desempeño Laboral.

#### **Objetivos específicos**

- Evaluar el clima organizacional de la Subsecretaría de Información
- Determinar los niveles de satisfacción que presentan el personal de la Subsecretaría de Información
- Medir el desempeño laboral de los funcionarios de la Subsecretaría de Información
- Conocer la posible relación que existe entre el Clima Organizacional, la Satisfacción y el Desempeño Laboral.

### **3.4 Delimitación témporo-espacial**

La presente investigación se llevará a cabo, en la Subsecretaría de Información de la matriz de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, ubicada en la ciudad de Quito, durante el año 2013.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. Posicionamiento teórico

Aspectos como un marcado liderazgo autocrático y un posicionamiento estrictamente jerarquizado y lineal hacen que el clima laboral se torne desfavorable al bienestar social, emocional y mental del trabajador. Partiendo del hecho de que el ser humano es un ente biopsicosociocultural, la apertura que pueda prestar la Institución a un ambiente de trabajo óptimo, es vital en el desempeño eficaz y eficiente de los trabajadores.

**Sonia Palma (2004), afirma:** “El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales”.

#### **Teoría del Clima Organizacional de Likert (1965)**

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

### **1. Clima de tipo autoritario.**

Sistema Autoritario explotador

Sistema Autoritarismo paternalista.

### **2. Clima de tipo Participativo.**

Sistema Consultivo.

Sistema Participación en grupo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

## **4.2. Plan analítico**

## **CAPITULO I**

### **1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **1.1 Conceptualización**

Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; estos elementos conforman un clima particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Hall, R., (1996).

#### **1.2 Dimensiones**

Muchos autores han definido, de acuerdo a estudios realizados y percepciones, diferentes dimensiones que componen el clima organizacional. El autor de este trabajo se apoyó en el estudio realizado por Bowers y Taylor de la Universidad de Michigan, los cuales estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional: Saborit & Ravelo (2010)

**1. Apertura a los cambios tecnológicos:** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

Es importante agregar el papel que debe jugar el trabajador como principal fuerza de impulso al desarrollo organizacional, teniendo en cuenta un alto nivel de comunicación, dotándolos de las necesidades que se tienen, a nivel de empresa, que deben ser compartidas, para que en la conformación de equipos de trabajo, alcanzar las metas propuestas.

**2. Recursos Humanos:** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica, pues con sólo incrementar los salarios bastaría con motivar a los trabajadores. Existen otros factores que, a pesar de influir en la motivación, forman parte de las labores que realiza en la organización y lo constituyen las condiciones adecuadas para el desempeño: los insumos necesarios, los cuidados en cuestiones de tareas difíciles o peligrosas, así como las respuestas a las inquietudes planteadas a la dirección.

**3. Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Los distintos tipos de comunicación y los canales por donde viaja esta, son imprescindible para un eficaz desempeño. De igual forma se precisa de una fluidez de información en los distintos niveles de dirección en la estructura y que las respuestas e interrogantes se constituyan verticalmente de arriba – abajo y viceversa, horizontalmente en los departamentos y diagonal a lo largo de toda la estructura. Es pertinente añadir que del comportamiento esta depende el correcto desarrollo de las funciones administrativas.

**4. Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Según Ardouin se distinguen tres elementos:

- ♣ Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.

♣ Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

♣ Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces se puede decir que una persona está motivada cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

**5. Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

## **2. LIDERAZGO**

### **2.1 Tipos de liderazgo**

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Chiavenato, I., (1993)

El liderazgo consiste en influir en los demás para encaminar sus esfuerzos hacia el logro de una o más metas.

#### **Liderazgo Autocrático:**

Consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

#### **Liderazgo Participativo:**

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la

toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Marín, (2002).

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los incita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Para establecer los parámetros a los cuales debe atenderse en el contexto de esta área crítica, resulta conveniente definir, a priori, qué se entenderá por liderazgo.

Se asumirá el liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas” Marín, (2002).

### **3. TALENTO HUMANO**

Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretudo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina. Chiavenato, I., (2001)

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Chiavenato, I., (2001)

### **4. DESEMPEÑO LABORAL**

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En



este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona,

### **Factores que influyen en el desempeño laboral**

Estos factores se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción laboral, autoestima, trabajo en equipo y comunicación.

#### **Satisfacción del Trabajo**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis (2005), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” (p. 203), la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

#### **Autoestima**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente se debe confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

### **Trabajo en equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

### **4.3. Referencias bibliográficas del Marco Teórico**

- Buenas tareas (2005). Factores que influyen en el Desempeño laboral. Disponible en URL:<http://www.buenastareas.com/ensayos/Factores-Que-Influyen-En-El-Desempe%C3%B1o/1589625.html> (Consultado el 28 de noviembre de 2012)
- Conocimientos Web.net.(2001) La divisa del nuevo milenio. Teoría del Clima Organizacional de Likert, disponible en URL: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html> (Consultado el 26 de noviembre de 2012).
- Monografías.com (2007) Clima laboral en las organizaciones, disponible en URL: <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml> (Consulta el 28 de noviembre de 2012)

- Saborit & Ravelo. (Noviembre 2012). "Modelo teórico de clima organizacional". Cuba. Revista Contribuciones a la Economía, pp 2-5
- Calderón, D. (2011) El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de ciencias administrativas. Ambato-Ecuador

## **5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **➤ Enfoque cuantitativo**

Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

Trabaja con los datos de la población, recolecta información y analiza los datos obtenidos

### **➤ Enfoque cualitativo**

Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.

Se basa en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, conductas observadas y sus manifestaciones.

Pretende explicar la razón de los datos obtenidos en el enfoque cuantitativo.

## **6. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **➤ Correlacional**

Explican la relación entre variables.

## **7. FORMULACION DE HIPÓTESIS**

### **7.1. Planteamiento de hipótesis**

**“El clima organizacional y la satisfacción laboral, influyen directamente en el desempeño laboral de sus trabajadores”**

## 7.2. Identificación de variables

Tipo de variable	Nombre de la variable	Definición	Indicador	Medida	Instrumento
Independiente	Clima Organizacional	Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. (Hall R., 1996).	Métodos de mando Motivación Comunicación Influencia Toma de decisiones Planeación Control Perfeccionamiento	1. Muy en desacuerdo 2. Algo de acuerdo 3. Indeciso 4. Algo de acuerdo 5. Muy de acuerdo	Cuestionario elaborado por la investigadora
Independiente	Satisfacción	“Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” (Davis, 2005, pág. 203)	Nivel de satisfacción	1. Muy en desacuerdo 2. Algo de acuerdo 3. Indeciso 4. Algo de acuerdo 5. Muy de acuerdo	Cuestionario elaborado por la investigadora
Dependiente	Desempeño laboral	Chiavenato, dice que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007).	Nivel de desempeño	1. Muy en desacuerdo 2. Algo de acuerdo 3. Indeciso 4. Algo de acuerdo 5. Muy de acuerdo	Cuestionario elaborado por la investigadora

Clima organizacional = variable independiente

Satisfacción laboral= variable independiente

Desempeño laboral = variable dependiente

## 7.3. Construcción de indicadores y medidas

## **8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **8.1. Diseño Cuantitativo (no experimental)**

El diseño cuantitativo es una forma de aproximación sistemática al estudio de la realidad. Se apoya en categorías numéricas y permite realizar el análisis de los fenómenos a través de diferentes formas estadísticas. Se trata de entender el "cuanto".

En la investigación se va a utilizar el diseño cuantitativo no experimental, ya que no vamos a manipular deliberadamente a la variable independiente para ver efectos en la variable dependiente y únicamente vamos a observar los fenómenos en su ambiente para después analizarlos.

### **8.2. Diseño Cualitativo**

La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto; profundiza en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, como ellos perciben subjetivamente su realidad.

Se trata de entender el "porqué".

## **9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

La presente investigación se llevará a cabo mediante:

- La aplicación de encuestas
- Recolección de información
- Procesamiento de datos
- Análisis de resultados

### **9.1. Población y muestra**

### 9.1.1. Características de la población o muestra

La población está constituida por

MATRIZ QUITO	
Subsecretaría de Información	70
Mujeres	34
Hombres	36
Edad	Entre 20-45 años
Nivel de educación	La mayoría del personal tiene título de tercer nivel

### 9.1.2. Diseño de la muestra

La presente investigación se desarrollará en la Subsecretaría de Información, Matriz Quito de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

N= Toda la población de la Subsecretaría de Información

### 9.1.3. Tamaño de la muestra

N= Toda la población de la Subsecretaría de Información

## 10. METODOS , TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Qué métodos y técnicas, en qué fase y con qué objetivos se utilizarán?

TÉCNICA O MÉTODO A UTILIZARSE	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	FASE	OBJETIVO
Método Inductivo Método Deductivo		Fase inicial, intermedia y final del proyecto de investigación	Inferir información particular o específica para transformarla en conocimiento general y viceversa
-Técnica de Investigación documental -Análisis de documentos	Libros de Clima Organizacional y Satisfacción Libros de Desempeño laboral	Fase inicial, intermedia y final del proyecto de investigación	Investigar y analizar información referente al clima organizacional, satisfacción y desempeño laboral.

-Observación directa e indirecta	Libros de Administración de Talento Humano Base legal	Fase inicial e intermedia	Indagar sobre modelos comportamentales en la institución
-Encuesta	Aplicación de cuestionario	Fase inicial e intermedia	Recabar información detallada para diagnosticar el clima organizacional, la satisfacción y el desempeño laboral de la institución

## 11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Indicar los momentos relevantes que atravesará su proceso de investigación de campo.

- Observación directa e indirecta de todos los factores que componen el clima organizacional, la satisfacción y el desempeño laboral.
- Aplicación de cuestionarios para la revisión y codificación de la información

## 12. PLAN DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- El plan debe ser construido tomando en cuenta los objetivos específicos y los resultados esperados de acuerdo a las variables de estudio.

Los resultados serán presentados en la consecución final de tesis.

Ejemplo:

Objetivo de investigación:

Influencia del clima organizacional y la satisfacción en el desempeño de los trabajadores

Resultados según variables:

- Presencia –clima laboral desfavorable
- Presencia de insatisfacción en el trabajo
- Presencia de bajo nivel de desempeño laboral

## 13. RESPONSABLES

- Alumno – investigador: Liseth Marianela Onofre Pérez
- Supervisor de Investigación: Ing. Leonardo Patricio Salvador Pérez

## **14. RECURSOS**

### **14.1. Recursos Materiales**

- Equipos de oficina: (Computador, Copiadora, Infocus, flash)
- Materiales de oficina (hojas, esferos, lápices, carpetas, cuadernos)

### **14.2. Recursos Económicos**

- Dinero disponible para la consecución de la tesis: 300 USD

### **14.3. Recursos Tecnológicos**

- Internet
- Sistemas informáticos institucionales (quipux, intranet, alfresco, esigef)



## 15. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

[illegible]

## 16. BIBLIOGRAFIA.

- Buenas tareas. Factores que influyen en el Desempeño laboral. Disponible en URL: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Factores-Que-Influyen-En-El-Desempe%C3%B1o/1589625.html>, (Consultado el 28 de noviembre de 2012)
- Conocimientos Web.net. La divisa del nuevo milenio. Teoría del Clima Organizacional de Likert, disponible en URL: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html> (Consulta el 26 de noviembre de 2012).
- Monografías.com. Clima laboral en las organizaciones, disponible en URL: <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml> (Consulta el 28 de noviembre de 2012)
- Saborit & Ravelo. (Noviembre 2012). "Modelo teórico de clima organizacional". Cuba. Revista Contribuciones a la Economía, pp 2-5
- Calderón, D. (2011) El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de ciencias administrativas. Ambato-Ecuador

## 17. ANEXOS (opcional)



**Estudiante**



**Supervisor de Investigación**

## Anexo B. Glosario de términos

**Clima organizacional:** Furham y Goodstein parten del concepto de clima entendido como estado psicológico fuertemente afectado por condiciones organizacionales tales como sistemas, estructuras y conducta gerencial. Es una percepción de cómo son las cosas en el ambiente organizacional.

El clima organizacional también llamado laboral es maleable puesto que cambios en los sistemas, las estructuras y las conductas cambian el clima. También se considera que el clima impacta en el rendimiento individual y organizacional.

La diferencia entre cultura y clima se fundamenta en que el clima es un constructo personal fundamentado en los valores y creencias personales de lo que el sujeto entiende que es el rendimiento y la cultura es un constructo social compartido por los miembros y fundamentado en valores y creencias y por lo tanto la representación de la realidad socialmente construida.

**Conocimiento declarativo:** Conocimiento que puede indicarse o describirse; “saber esto”.

**Conocimiento procedimental:** Conocimiento mostrado mediante la habilidad de realizar una tarea: “saber cómo”.

**Cultura de la organización:** Se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan.

**Conducta:** La noción de conducta padece de cierta imprecisión. Sinónimo de comportamiento, con dicho término nos referimos a las acciones y reacciones del sujeto ante el medio. Generalmente, se entiende por conducta la respuesta del organismo considerado como un todo: apretar una palanca, mantener una conversación, proferir enunciados, resolver un problema, atender a una explicación, realizar un contacto sexual; es decir, respuestas al medio en las que intervienen varias partes del organismo y que adquieren unidad y sentido por su inclusión en un fin. Pero el conductismo, en particular **Watson** y atendiendo fundamentalmente al condicionamiento clásico, también habla de conducta para referirse a la mera reacción de varios músculos y a las reacciones glandulares: por ejemplo, salivación o reacciones de los músculos de fibra lisa –que están a la base de las reacciones que habitualmente llamamos involuntarias. Así, Watson, en un primer momento, quiso reducir el pensamiento a conducta entendida como actividad de los músculos de la laringe, interpretando el pensamiento como lenguaje subvocal.

**Conflicto:** Presencia contemporánea, en la misma persona, de dos motivaciones de carácter opuesto pero de igual intensidad.

Según Hofstätter, la presencia o acción simultánea de al menos dos tendencias de conducta. Éstas deben ser opuestas y de similar intensidad.

**Creatividad:** Capacidad para dar respuestas nuevas y originales. Proceso intelectual caracterizado por la originalidad, el espíritu de adaptación y la posibilidad de hacer realizaciones concretas.

**Cultura:** Conjunto de conocimientos y habilidades que se consiguen mediante las facultades intelectuales. Modos de vida, costumbres, saberes, etc., que caracterizan a un grupo o a una época histórica.

**Desarrollo:** Es una secuencia de cambios cualitativos y cuantitativos que puede ser continua o discontinua según los autores, y que se presenta en forma gradual e irreversible. En el estudio del desarrollo no se buscan hechos sino patrones que gobiernan el desarrollo. Este puede darse a través de varias dimensiones:

- Física
- Emotiva (Social)
- Cognitiva
- Motor

**Desarrollo organizacional:** Disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica del cambio planificado. Básicamente, el desarrollo organizacional es un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo.

El D.O. canaliza la inteligencia, experiencia y creatividad de los miembros de la organización en programas sistemáticos de participación, en los cuales los miembros mismos encuentran soluciones a sus retos más apremiantes.

**Desarrollo psicosocial:** Crecimiento de la personalidad de un sujeto en relación con los demás y en su condición de miembro de una sociedad, desde la infancia y a lo largo de su vida.

**Desarrollo social y afectivo:** Son aquellos cambios en las experiencias y expresiones emocionales, así como en las conductas y actitudes hacia los demás que ocurren con la edad.

**Desempeño:** Cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo

**Emociones:** Son estados que constan de reacciones fisiológicas (la tasa cardiaca o en la presión sanguínea), estados cognitivos subjetivos (que son las propiamente llamadas emociones) y conductas expresivas (señales externas de estas reacciones internas). Todos los seres humanos tienen las mismas emociones básicas –sentimientos subjetivos como la tristeza, la alegría y el miedo, los cuales surgen como respuestas a situaciones y experiencias. Pero las personas difieren en cuanto a la frecuencia con la cual sienten determinada emoción, en los tipos de estímulos que las producen y en la forma como actúan como resultado. Las reacciones emocionales ante los eventos y las personas, que están íntimamente ligadas con las percepciones cognoscitivas, forman un elemento fundamental de la personalidad.

**Estudio de correlación:** Es un método investigativo en psicología en la que los investigadores observan dos o más variables para determinar si los cambios en una acompañan a los cambios en la otra. Dependiendo de lo fuerte que sean estas correlaciones, se pueden realizar de forma más segura predicciones acerca de dicha conducta. La correlación no prueba que exista causalidad, pero se pueden emplear para estudiar la conducta de muchos escenarios naturales, suele ser muy eficiente y puede dar lugar a una gran cantidad de datos interesantes en muy poco tiempo.

**Estudio transversal:** Es aquella investigación en la que se comparan grupos de edades diferentes para determinar cómo cambia con la edad una conducta o aspecto de la cognición. La gente de diferentes edades se evalúa en una sola ocasión, este estudio da información acerca de las diferencias de conducta entre los grupos de edad más que los cambios con la edad en la misma persona. Este tipo de investigación ofrece varias ventajas, tales como, que los participantes solo son probados una vez, los efectos de la práctica son minimizados.

**Hipótesis:** En psicología es una predicción acerca de una conducta que ha de ser investigada en un proyecto de investigación. Es una presuposición con la que, partiendo de varios hechos se infiere algo sobre la existencia o propiedades de un objeto, una relación o la causa de un fenómeno, sin que se considere que está plenamente demostrado, después de comprobada se convierte en una Teoría Científica.

**Motivación:** Conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo, según su origen los motivos pueden ser de carácter fisiológico e innatos (hambre, sueño) o sociales; estos últimos se adquieren durante la socialización, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores, las normas y las instituciones sociales.

**Positivismo:** Corriente filosófica que surgió en Francia en la primera mitad del siglo XIX y se extendió por Europa en la segunda mitad. Su fundador, **Auguste Comte**, utiliza la expresión "etapa positiva" para designar la época en la que se inicia la Humanidad tras la superación de la "etapa teológica" y la "etapa metafísica". En la etapa o estado positivo el hombre ha de estudiar sólo aquello que real y positivamente existe: los hechos, no supuestas entidades sobrenaturales ni las esencias de las cosas; así Comte, aceptará sólo las matemáticas y las ciencias empíricas y criticará la filosofía tradicional o metafísica. Otros importantes positivistas fueron **J.S. Mill** y **Mach**.

El punto de vista del positivismo en cuanto a qué es un hecho científico determinó el desarrollo de la psicología porque fue aceptado plenamente por **Watson**, influyendo en el conductismo en su comprensión de lo que ha de ser la investigación científica y en su negativa a aceptar lo mental como objeto de la psicología. El positivismo exigirá explicar los hechos por los hechos, y considerará que el hecho científico debe ser fenoménico (perceptible), positivo (lo dado, no una abstracción mental), observable (que aquí quiere decir medible) y verificable (que se pueda comprobar, que permita repeticiones experimentables).

**Psicología humanística:** Con el éxito de la psicología objetiva del conductismo, muchos consideraron que la psicología había ganado en científicidad lo que había perdido en su capacidad para referirse al hombre en su dimensión más característica e irreductible. Consideraron que el "modelo rata" para comprender la realidad humana no podía hacer otra cosa que "deshumanizar" dicha realidad. Así tras la segunda guerra mundial aparece, fundamentalmente en Estados Unidos, un movimiento (que no una escuela) para intentar la "humanización" de la psicología. La psicología humanista o existencial no se fundamenta en la psicología experimental ni es científica en el sentido más estricto del término; por el contrario, tomará las categorías básicas de su doctrina de la filosofía existencialista, la fenomenológica y el personalismo cristiano. Estos psicólogos se negarán a reducir al hombre a términos químicos, biológicos, fisiológicos o conductuales, y considerarán necesario comprenderlo a partir de categorías espirituales como la conciencia, la responsabilidad, la autenticidad, la libertad, la voluntad, los sentimientos, los ideales y los valores. En la terapia intentarán situar al individuo y su peculiar situación existencial en el centro ésta, y se referirán a su dimensión espiritual, la autorrealización y el sentido de la vida. Como psicólogos humanistas cabe destacar a **Maslow** y su teoría de la motivación, Rogers y su reivindicación de la "terapia no directiva", y a algunos psicoanalistas heterodoxos como **Erich Fromm** y **V. Frankl**.

**Socialización:** Proceso por el que un individuo desarrolla aquellas cualidades esenciales para su plena afirmación en la sociedad en la que vive. Capacidad de adaptarse a la dialéctica individuo-sociedad al entablar relaciones interpersonales, o formar parte de una estructura social. Esto implica un estado avanzado de reconocimiento del otro y por tanto el estar por encima del egocentrismo,

además implica representaciones mentales complejas en los niños. Es un proceso que se va dando a partir de una socialización primaria y luego con la entrada a diferentes instituciones (conjunto normativo) y agentes socializadores (quienes hacen cumplir las normas).

Proceso por el cual el sujeto se integra en la sociedad.

**Variable:** Objeto, proceso o característica que está presente, o supuestamente presente, en el fenómeno que un científico quiere estudiar. Los objetos, procesos o características reciben el nombre de variables en la medida en que su modificación provoca una modificación en otro objeto, proceso o característica. Las variables principales a las que se suele referir la investigación en psicología pueden ser independientes, dependientes, intermedias, conductuales, observables, o inobservables.

### **Referencias bibliográficas**

Diccionario de términos de psicología. Disponible en URL:

<http://www.academiagauss.com/diccionarios/diccionario.htm>. (Consultado el 13 de marzo de 2014)

Psicoactiva.com. (1998-2014). Disponible en URL:

[http://www.psicoactiva.com/diccio/diccio\\_a.htm](http://www.psicoactiva.com/diccio/diccio_a.htm). (Consultado el 13 de marzo de 2014)

## **Anexo C. Resultados del Focus Group**

Existe consenso entre los trabajadores, en lo referente a que el clima organizacional y la satisfacción son factores influyentes en el desempeño; esto puede evidenciarse en el análisis estadístico - cuantitativo (influencia de ambas variables en el desempeño). Al indagar sobre cuál variable tiene mayor influencia en el desempeño, los trabajadores afirman que ambas; sin embargo, como áreas que requieren mejoras de forma urgente y prioritaria se encuentran: motivación, mecanismos de control y supervisión, procesos de planeación y fundamentalmente lineamientos de capacitación.

Se evidencia además: un ambiente grato en donde se disminuyan las jerarquías, se otorgue mayor libertad para tomar decisiones, se fomente una verdadera cultura, un trato justo, se reconozca al equipo de trabajo, se eviten rumores, una organización en donde se busquen soluciones no culpables o en donde exista preocupación por el bienestar del otro; genera confianza y ayuda a trabajar mejor. En la variable de satisfacción, los funcionarios argumentan que un empleado satisfecho con su trabajo rinde de mejor manera y hacen mención a la importancia de hacer sentir bien a la gente y fortalecer el sistema remunerativo, que compense la carga de trabajo que existe en la Subsecretaría de Información y en general en la institución.

Los resultados finales reflejan que tanto la variable Clima Organizacional como la Satisfacción influyen en el desempeño, pero, no lo determinan, argumentan: “Ambos influyen no uno sólo, pero uno se desempeña bien por conservar su trabajo”.

Elementos significativos del discurso: “Es una obligación para cada uno, hacer bien su trabajo”. “Hay que agradecer a la vida que se tiene un trabajo, en especial cuando se tiene familia.” “En el sector público todo el trabajo está supeditado a la aprobación por niveles de autoridad.” “Se trabaja en grupos de trabajo no en equipos de trabajo.” “La carga laboral es excesiva y existe demasiada presión por parte de las autoridades para sacar a tiempo los procesos.” “Sentirse bien y con una buena remuneración, es lo mejor, porque eso permite valorar la institución donde trabaja.” “El tema remunerativo no es el único que influye, sino también el ambiente laboral, lo económico no es todo.” “No hay emoción en el trabajo porque es monótono, cada día saben lo que tienen que hacer, no hay retos, todo está impuesto, no existe libertad para cambiar un proceso.”



## Anexo D. Encuesta de Desempeño Laboral dirigido a las autoridades

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR																
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS - CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL																
ENCUESTA DE DESEMPEÑO LABORAL DIRIGIDA A AUTORIDADES																
INSTRUCCIONES: Por favor marcar con un visto en la respuesta que considere conveniente en cada pregunta. Esta se guardará con total confidencialidad, por lo que se solicita la mayor honestidad y seguridad posible en cada respuesta.																
1 EDAD					2 GÉNERO		3 ESTADO CIVIL				4 INSTRUC ACADÉMICA					
1	2	3	4	5	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	5	
20 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	más de 60	Maculino	Femenino	Soltero	Casado	Divorciado	Otro	3er nivel	4to nivel	Phd	Egresado	Otro	
5 ANTIGÜEDAD	1	menos de 1 año			<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 10px;"> N° <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 50px; height: 20px; vertical-align: middle;"></span> </div>											
	2	1 a 2 años														
	3	más de 2 años														
n°	Preguntas															
6	¿Considera usted que un clima laboral positivo influye en la mejora del desempeño de los trabajadores?															
	Muy de acuerdo															
	De acuerdo															
	Poco de acuerdo															
	Ligeramente de acuerdo															
	Nada de acuerdo															
7	¿Considera usted que un trabajador satisfecho se desempeña mejor en su puesto de trabajo?															
	Muy de acuerdo															
	De acuerdo															
	Poco de acuerdo															
	Ligeramente de acuerdo															
	Nada de acuerdo															
8	¿En qué rango sitúa el nivel de desempeño de los trabajadores a su cargo?															
	Muy bien															
	Bien															
	Poco bien															
	Ligeramente bien															
	Nada bien															
9	¿Los funcionarios a su cargo son eficaces en el cumplimiento de las tareas asignadas y en los tiempos estipulados?															
	Muy eficaces															
	Eficaces															
	Poco eficaces															
	Ligeramente eficaces															
	Nada eficaces															
10	¿Cuál es el nivel de responsabilidad en el cumplimiento de objetivos y metas que demandan los puestos de trabajo del personal a su cargo?															
	Muy elevado															
	Elevado															
	Poco elevado															
	Ligeramente elevado															
	Nada elevado															

11	<b>¿Cuál es el nivel de compromiso institucional que asumen sus trabajadores en la labor cotidiana?</b>		
	Muy elevado		
	Elevado		
	Poco elevado		
	Ligeramente elevado		
Nada elevado			
12	<b>¿Cree usted que es necesario motivar a sus trabajadores en el desempeño de sus actividades?</b>		
	Muy de acuerdo		
	De acuerdo		
	Poco de acuerdo		
	Ligeramente de acuerdo		
Nada de acuerdo			
13	<b>¿Considera que sus trabajadores tienen la suficiente capacidad de iniciativa en sus puestos de trabajo?</b>		
	Extremadamente de acuerdo		
	Muy de acuerdo		
	Poco de acuerdo		
	Ligeramente de acuerdo		
Nada de acuerdo			
14	<b>¿Cómo calificaría usted el espíritu de equipo en esta institución?</b>		
	Muy de acuerdo		
	De acuerdo		
	Poco elevado		
	Ligeramente elevado		
Nada elevado			
15	<b>¿Considera usted que sus trabajadores se resisten al cambio?</b>		
	Todos		
	La mayoría		
	No opina		
	Minoría		
Ninguno			
16	<b>¿Considera usted que los intereses personales de sus trabajadores se ajustan a los intereses institucionales?</b>		
	Muy de acuerdo		
	De acuerdo		
	Poco de acuerdo		
	Ligeramente de acuerdo		
Nada de acuerdo			
<b>Comentario a la encuesta:</b>			
<b>Gracias por su colaboración</b>			

## Anexo E. Encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR																											
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS - CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL																											
ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN																											
<p>INSTRUCCIONES: En escala del 5 al 1, favor marcar con una "x" el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada, misma que guardará total confidencialidad en la información proporcionada por lo que se solicita la mayor honestidad y seguridad posible en cada respuesta.</p>																											
<table border="1" style="display: inline-table; margin-right: 20px;"> <tr><td>MUY DE ACUERDO</td><td>5</td></tr> <tr><td>ALGO DE ACUERDO</td><td>4</td></tr> <tr><td>INDECISO</td><td>3</td></tr> <tr><td>ALGO EN DESACUERDO</td><td>2</td></tr> <tr><td>MUY EN DESACUERDO</td><td>1</td></tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr><td style="width: 30px; text-align: center;">N o</td><td style="width: 80px; height: 50px;"></td></tr> </table>																MUY DE ACUERDO	5	ALGO DE ACUERDO	4	INDECISO	3	ALGO EN DESACUERDO	2	MUY EN DESACUERDO	1	N o	
MUY DE ACUERDO	5																										
ALGO DE ACUERDO	4																										
INDECISO	3																										
ALGO EN DESACUERDO	2																										
MUY EN DESACUERDO	1																										
N o																											
1 EDAD					2 GÉNERO			3 ESTADO CIVIL			4 INSTRUC ACADÉMICA																
1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	5												
20 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	más de 60	Maculino	Femenino	Soltero	Casado	Divorciado	Otro	3er nivel	4to nivel	Phd	Egresado	Otro												
5 ANTIGÜ EDAD	1	menos de 1 año																									
	2	1 a 2 años																									
	3	más de 2 años																									
											VALORACIÓN																
n°	Dimensiones	Afirmación								1	2	3	4	5													
6	Métodos de mando	Mi jefe otorga confianza a sus colaboradores por el trabajo realizado, sin necesidad de supervisión continua																									
7		Considero adecuado el nivel de exigencia de mi jefe(a)																									
8		Considero que mi jefe(a) es justo con sus decisiones																									
9		Tengo la autonomía necesaria para realizar mi trabajo adecuadamente																									
10		Puedo hablar libremente con mi jefe(a) cuando estoy en desacuerdo con sus decisiones																									
11	Motivación	Considero que un clima laboral positivo influye en mi desempeño																									
12		El sueldo que percibo está en consonancia con el trabajo realizado																									
13		Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que brinda la Institución																									
14		Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo																									
15		Recibo un buen trato independientemente de la posición que ocupo en la institución																									
16		Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo me parece adecuado																									
17		Cuando tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros																									
18		En mi trabajo se fomenta el trabajo en equipo																									
19		Mi jefe(a) evita a toda costa los favoritismos																									
20		Las promociones y ascensos se fijan de acuerdo al merecimiento de cada trabajador																									
21		Mi jefe me reconoce y considera por el trabajo que realizo																									
22		Las personas son tratadas con justicia independientemente de su género y edad																									
23		Las personas son tratadas con justicia independientemente de su posición económica																									

24		Las personas son tratadas con justicia independientemente de su preferencia sexual					
25	Comunicación	Mi jefe(a) comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas institucionales					
26		Mi jefe(a) es accesible para recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores					
27		Mi jefe(a) realiza reuniones periódicas para informar novedades, procesos y procedimientos institucionales					
28	Influencia	Mi jefe(a) tiene la suficiente experiencia para manejar adecuadamente su trabajo					
29		Mi jefe(a) distribuye colaboradores y asigna tareas, acordes a los requerimientos institucionales					
30		Tengo confianza en las decisiones que toma mi jefe(a) dentro de su área					
31		Mi jefe(a) transmite confianza a sus colaboradores					
32	Toma de decisiones	Mi jefe(a) involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo					
33		Tengo la suficiente autonomía en mi puesto de trabajo					
34		Considero que tengo posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo requerido en mi trabajo					
35		Las sugerencias e ideas que aporta cada colaborador, son aceptadas favorablemente por nuestro jefe(a)					
36		Considero que toman en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas					
37	Planeación	La infraestructura de la institución, contribuye a generar un ambiente de trabajo adecuado					
38		Dispongo de los equipos, herramientas y medios necesarios para realizar bien mi trabajo					
39		Me siento identificado con mi trabajo y los objetivos que persigue la institución.					
40		Tengo confianza en las normas, políticas y protocolos que rigen esta institución.					
41	Control	Puedo comportarme con espontaneidad en mi lugar de trabajo					
42		En mi trabajo se festejan eventos especiales					
43		Existe preocupación generalizada por el bienestar de cada colaborador					
44		En mi trabajo, se monitorea y vigila con frecuencia las actividades y el comportamiento del personal					
45	Perfeccionamiento	En mi trabajo, se preocupan por mi crecimiento profesional a través de capacitaciones u otras formas de desarrollo					
46		Al ingresar, se proporciona la inducción pertinente para conocer las políticas institucionales					
47		Tengo oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos					
48		Mi jefe se interesa en mí como persona y no solo como un ente productivo					
49	Satisfacción	Mi lugar de trabajo es emocional y psicológicamente saludable					
50		Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable					
51		Este es un lugar acogedor para trabajar					
52		Estar en mi puesto de trabajo genera un sentimiento de autosatisfacción					
53		Cuando alguien ingresa por primera vez a la institución se le hace sentir bienvenido					
54		Cuando las personas cambian de actividades o de área, se les hace sentir rápidamente como parte del grupo					
55		Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo					
56		Siento que mi trabajo es lo suficientemente reconocido					
57		Me siento satisfecho(a) con el sueldo y los beneficios que otorga la institución					
58		Me siento cómodo(a) con el espacio físico de mi área de trabajo					
59		Me siento satisfecho(a) con el estilo de liderazgo que se maneja en la institución					
60		Me siento satisfecho(a) con el nivel de exigencia de mi trabajo					
61		En mi trabajo, no existe mucha movilidad ni cambio de puestos					
62		Las actividades institucionales que realizo, se ajustan al título y nivel de experiencia que poseo					
63		Cada mañana me siento motivado(a) para iniciar una nueva jornada de trabajo					
<b>Comentarios:</b>							
<b>Gracias por su colaboración</b>							

## Anexo F. Fotografías

### Focus group con 10 trabajadores de la Subsecretaría de Información

Modulador del evento en la parte superior



Participantes del foro



Intercambiando experiencias sobre el clima organizacional y satisfacción



Para el desarrollo del focus group se consideraron ciertos ítems de relevada importancia evidenciada en el análisis estadístico



### Proceso de socialización



### Cierre de la técnica del Focus Group

